مهارات إدارة

الحوار والمناقشات

DISCUSSION & DIALOGUE SKILLS

المناقشة الجماعية المركزة

F. G. D

د. محمد عبد الغنى حسن هلال

مهارات إدارة الحوار والمناقشات

DISCUSSION & DIALOGUE SKILLS

المناقشة الجماعية المركزة

F. G. D

د. محمد عبد الغني حسن هلال

مركز تطوير الأداء والتنمية

153 ش جسر السويس - مصر الجديدة

ت : 2482228- 2498677

الطبعة الأولى

1999-2000

رقم الإيـــــداع

3023 / 99

الترقيـــم الدولـــى

I.S.B.N.

977 - 19 - 8062 - 9

الإهداء

ما زال الحوار المثمر والمناقشة المفيدة هي الطريق الوحيد للتعامل بإبداع مع القوى العنيدة التي تحارب التقدم والتطور .

وهي السبيل للدخول في خضم الموضوعات المعقدة والمتصارعة .

إلى كل من يريد أن يتسلح بالحوار والمناقشة

لخلق واقع متطور وجديد

أهدي كتابي هذا ،،،

د . محمد عبد الغني حسن هلال

التقديم

لماذا أصبح الكثيرون غير راضيين عن لغة الحوار والمناقشات بين المجموعات التي يعيشون أو يتعاملون معها ؟

لماذا تلك المهادنة الغريبة مع بعض الناس خوفاً من كلماتهم وتبجحهم بالكلمات الصعبة وغير اللائقة ليحققوا نصراً وهمياً بالكلمات لصالح رؤية فردية خاصة بهم ؟

لماذا نتهم الكلمات والعبارات المستخدمة فى حواراتنا أنها فقدت معناها أو محتواها، سواء نتيجة للمبالغة أو التكرار فى استخدامها لأهداف غير الأهداف التي من المفروض أن تستخدم فيها.

واقع الأمر يقول إننا نخلق واقعنا ونحن السبب فى مشكلاتنا، ولا توجد قوى خارجية تصنع مشكلاتنا أو تتحكم فيها. فالخطأ الذى نقع فيه هو تجنبنا مواجهة المشكلات وحسمها، وبالتالى فإن الفكر الهادف يتطلب مجموعات من الناس ناضجة وقادرة على الدخول فى خضم الموضوعات المعقدة والمتصارعة بطريقة تخفف من صعوبة الموقف والنتائج التي يمكن أن تترتب عليها .

وليس أمامنا بديل فى هذا العالم الذى نعيش فيه إلا أن نطور من لغة الحوار والمناقشة فيما بيننا. فقد أثبتت أساليب الصراع الأخرى بما فيها استخدام القوة أنها لا تصل إلى نتائج نهائية ولكنها تقودنا إلى تداعيات كثيرة نعيش فى دوامة علاج نتائجها فترات طويلة تمتد إلى أجيال متعاقبة.

إننا نملك الطاقات الإنسانية الخلاقة التي منحها لنا الخالق سبحانه وتعالى، وعلينا أن نعمل بشكل جدى لاستثمار هذه الطاقات من خلال الحوار والمناقشة ونترجمها إلى مجهودات واقعية تقودنا إلى تحقيق أهداف نتفق عليها بصورة دورية أو مرحلية .

ويمثل الحوار أو المناقشة شعاع الضوء المترابط والممتد نحو التفاهم المشترك والدائم والذى يضئ الطريق لاستكمال مجهودات بعضنا البعض والتوجه نحو الهدف الواحد.

إننى من خلال هذا الكتاب أدعو إلى ضرورة الاهتمام بأساليب وآداب ومهارات الحوار والمناقشة حيث تمثل إحدى الأدوات الهامة للسعى نحو تحقيق السلام الداخلى والاجتماعى فى المجتمعات المختلفة الصغيرة منها والكبيرة. فنحن فى حاجة أن نخفف من حدة الصراعات الاجتماعية والادارية والسياسية والاقتصادية ونحن فى حاجة فعلية أن نتخلى عن

الميراث السابق من التفرقة وزرع بذور الخلافات والشك والتوجه إلى أسلوب الاتفاق من خلال الحوار والمناقشة.

والكثير منا يفتقد إلى آداب وفنون ومهارات الحوار والمناقشة، بل هناك البعض يتهمون الذين يجيدون الحديث بأنهم يتكلمون أو يجيدون لغة الكلام.

وأرجو أن يكون كتابي هذا مساهمة مني للمكتبة العربية للتأكيد والتركيز على أحد المجالات الرئيسية والهامة في حياتنا والتي تحتاج إلى المزيد من العناية بها حتى ولو لأبنائنا وأجيالنا القادمة.

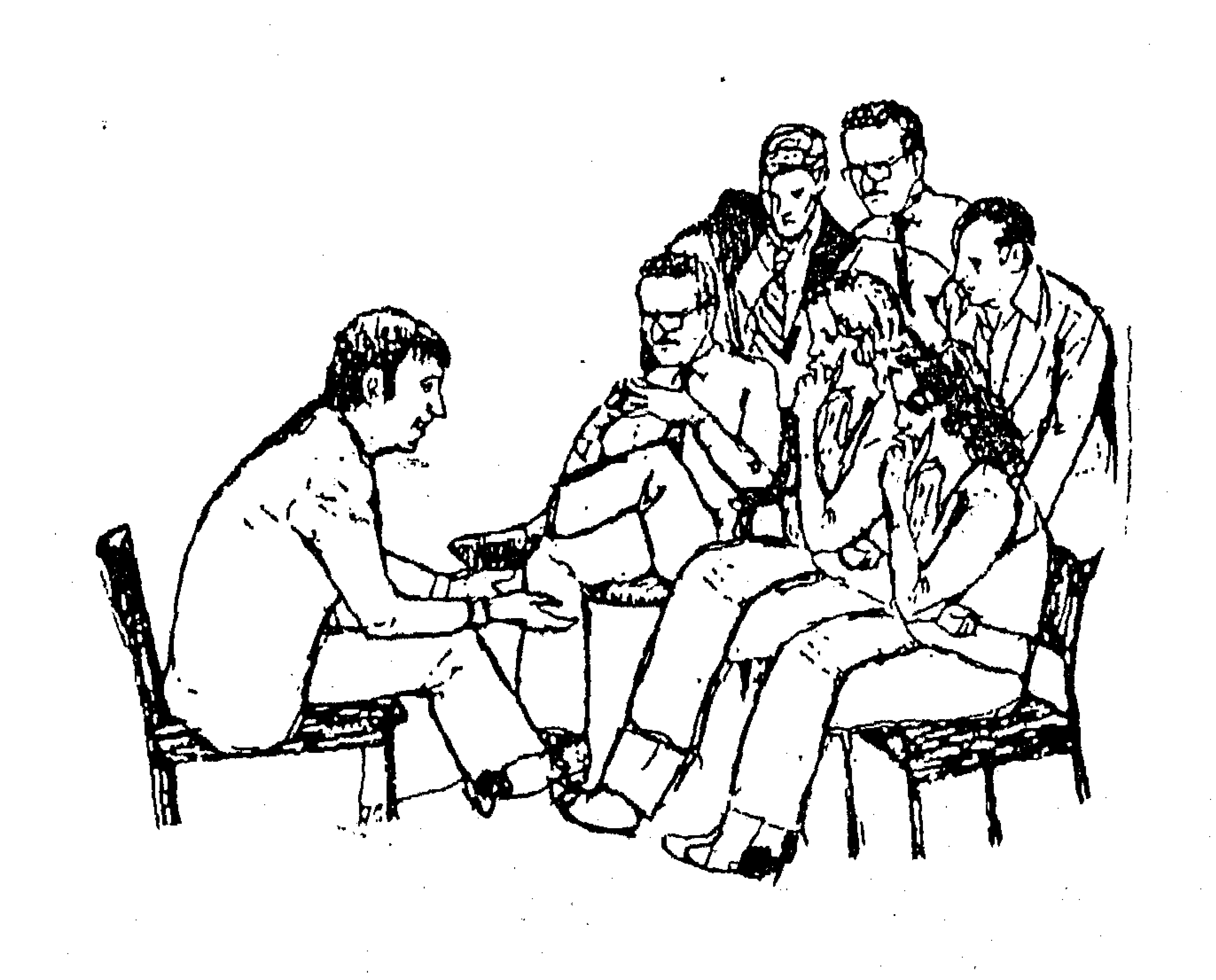
والله ولي التوفيق،،،

د. محمد عبد الغني حسن

الباب الأول

الحوار والمناقشة

DISCUSSION & DIALOUGE



الباب الأول

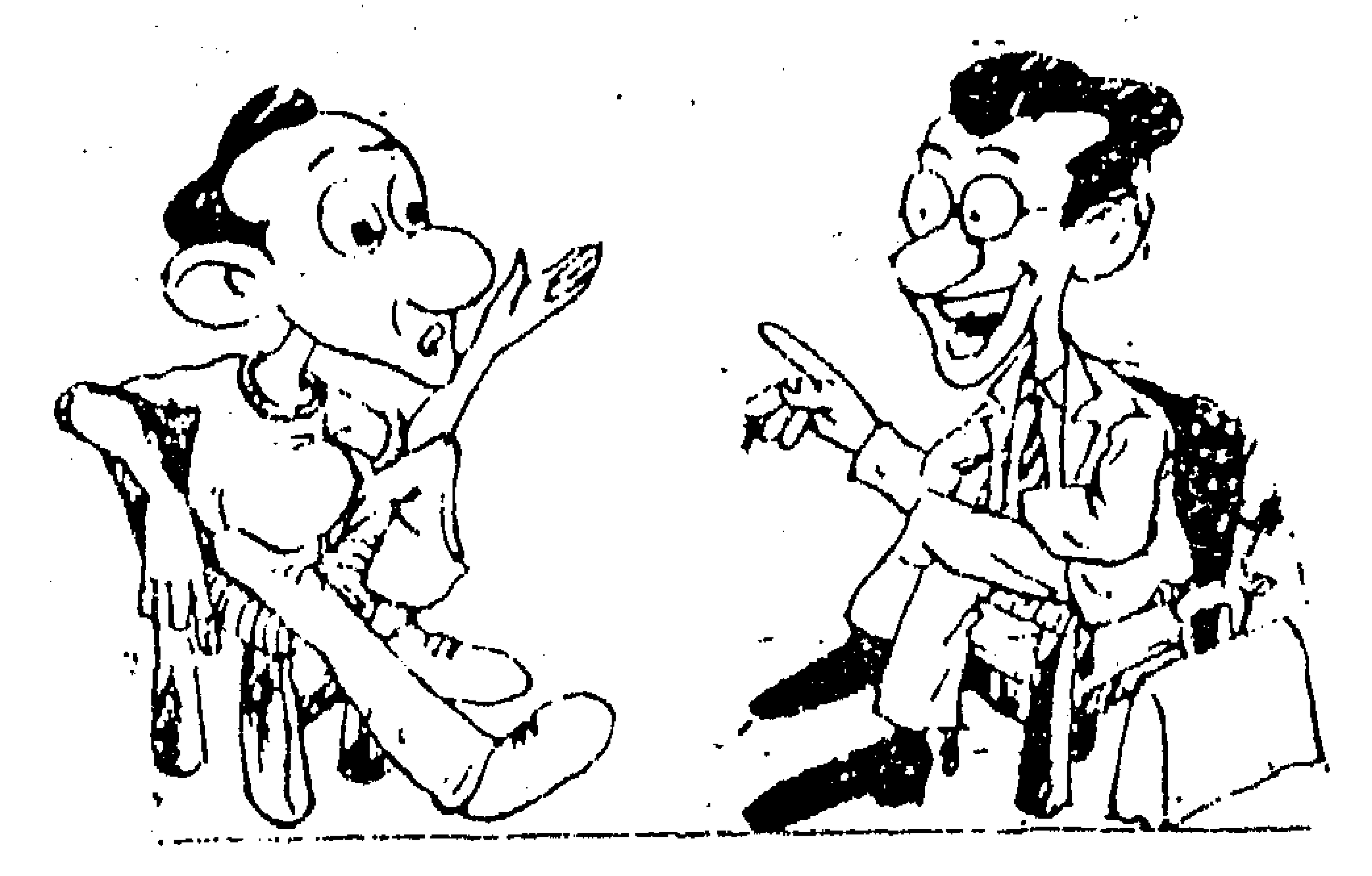
الحوار والمناقشة

أولاً : الأهمية

ثانياً : المناقشة

ثالثاً : الحوار

رابعاً : الفرق بين الحوار والمناقشة



** أولا : الأهمية .... IMPORTANCE

(تعلم - عش - تقدم)

تعلم الأفراد هو عملية توجه وتطوير لقدرتهم كى يستطيعوا وهم يعيشون مع بعضهم فى جماعات أو يعملون فى فرق أن يكتسبوا المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة من أجل صناعة الأهداف المشتركة وسعيهم من أجل تحقيقها .

والإنسان بطبيعته يسعى إلى حل ما يصادفه من مشكلات من خلال ما تعلمه سابقا ولكن التقدم الذى يمكن أن يحققه يظل مرتبطا بتنامى قدراته على مواجهة الآثار الجانبية (المشكلات الجديدة) التي تنتج من حلوله السابقة للمشكلات .

وقد جرب الإنسان عبر عصور وقرون عديدة أساليب أخرى غير الحوار والمناقشة فى حل مشكلاته مثل الهدم والتدمير والعنف والقوة والإذلال والخضوع والاحتلال ولكنها فشلت فى النهاية فى أن تحقق السلام لأى طرف.

فعندما غاب الحوار والمناقشة اختلفت الرؤية وظل كل فرد أو فريق أو جماعة عبدا لرؤيته حيث لا يرى غيرها ويعمل على أن تسود دون أن يرى أو يتعرف على ما لدى الآخرين.

وتبدو أهمية الحوار والمناقشة فى تحويل الرؤى الشخصية وتجميعها فى رؤية مشتركة واحدة بل وتدعو إلى اتفاق الآراء والجهود على الأساليب التي يمكن أن تحقق تلك الرؤية.

ولقد أصبحت الحاجة ماسة للتمكن من تعلم مهارات المشاركة فى الحوار والمناقشات بصورة إيجابية فعالة، فالناس أصبحوا فى حاجة إلى أن يعملوا مع بعضهم أكثر من ذى قبل.

وتبدو أهمية تعلم الحوار والمناقشات للأفراد فى فرق العمل والجماعات والمنظمات المختلفة فى الأبعاد الثلاثة التالية:

البعد الأول: وهو إمداد الناس بالمعارف والاتجاهات التي تساعدهم على التفكير بعمق وبصيرة فى الموضوعات التي تشغلهم وبصفة خاصة المعقد والأكثر صعوبة منها .

البعد الثانى: الحاجة إلى الابتكار الدائم لأساليب جديدة، ويتطلب ذلك نوعاً من التفاهم والتعاون المشترك من خلال الحوار الذى يعطى الفرصة للأفكار أن تخرج دون قيود عليها من مخازنها فى العقول البشرية، وعندما تخرج الأفكار بشكل شرعى من خلال الحوار أو المناقشة فإن ذلك يعنى خلق الفرصة أيضاً لأن يتم نوع من الزواج الشرعى بين هذه الأفكار. وفى هذه الحالة سوف تتضمن ولادة أفكار ابتكاريه جديدة تحمل بعضا من صفات (جينات) الأفكار المتزاوجة.



البعد الثالث : العمل على سيادة الفكر الجماعى والقضاء على الاعتقادات الخاطئة تمكن الفرد من التعاون والاتصال بالآخرين.

فالحوار والمناقشة هى القنوات الشرعية التي استخدمها الرسل والأنبياء فى تبليغ رسالتهم، ولم ينجح أولئك الزعماء الذين استخدموا العنف والقوة لفرض آرائهم واتجاهاتهم ولكن ارتبطت حضارات المجتمع وتقدمها بالمساحة التي سمحت للحوار أن يسود فيها.

وتستخدم المناقشات المنظمة كأسلوب وإدارة لدراسة المفاهيم والأفكار من خلال منظور جماعى، وتستخدم المناقشات المنظمة والمركزة كوسيلة لدراسة القضايا الاجتماعية حيث نستطيع من خلالها أن نصل إلى المعانى والاتجاهات التي يصعب على الأرقام فى الطرق الإحصائية (الرقمية) إظهارها.

وما زالت أساليب المقابلات الجماعية أو الفردية للحصول على المعلومات والبيانات من الواقع هى الأساس المستخدم فى العلوم الاجتماعية لرصد التجارب والعلاقات الاجتماعية وتقييمها. وهناك أخطاء كثيرة فى البيانات التي نحصل عليها من المبحوثين أو المستهدفين بالدراسة نتيجة لضعف مهارات القائم بالحوار والمناقشة وقصوره فى إدارة الحوار والمناقشة للوصول إلى الاتجاهات الحقيقية للمبحوث.

وفى كثير من الأحيان يقوم المسئولون عن جمع البيانات بترجمة وصياغة اتجاهاتهم الشخصية كإجابات للأسئلة التي يوجهونها للمبحوثين أو المستهدفين حيث إنهم لا يستطيعون أن يديروا حواراً أو مناقشة ويتناسون اتجاهاتهم بل وفى أحيان كثيرة يوجهون السؤال وهو يشمل الإجابة من خلال طريقة عرضه. وكما هو معلوم فإنه هناك نوعين أساسيين من الحديث هما الحوار والمناقشة وهما فى غاية الأهمية بالنسبة لأى فريق قادر على التعلم المستمر المثمر ولكن قوة الحوار أو المناقشة تكمن فى الدأب عليها ويتطلب ذلك أن نفرق بينهما.



** ثانياً : المناقشة .... DISSCUSSION

عملية بحث نحو أفضل رؤية لساندة القرارات التي يحتاج الفرد لاتخاذها في علاقته الدائمة والمستمرة مع الآخرين، حيث يتم عرض وجهات النظر من جانب كل فرد والسعى من أجل الدفاع عنها.

والمناقشة مثل لعبة تنس الطاولة فهى تعتمد على فكرة العمل فى اتجاهين (هات وخذ) وليس فى اتجاه واحد ويتم من خلالها طرح الموضوع ذى الاهتمام المشترك بين طرفين أو عدة أطراف، ثم تحليله وتشريحه من خلال وجهات نظر كل المشاركين. وغالباً ما تكون وجهات النظر هذه متعددة .

وتتميز المناقشة بالسعى الدائم لدى المشاركين فيها بإقناع الآخرين بالأفكار التي يطرحها كل فرد وقد تجد نفسك من خلال المناقشة موافقا على بعض وجهات النظر الآخرى أو أجزاء منها وبصفة خاصة تلك الأجزاء التي تدعم وجهة نظرك. ولكنك فى نهاية المناقشة تريد لأفكارك أن تسود بشكل أساسى.

كما تتميز المناقشة أيضا بإتاحة الفرصة لتقديم عدة وجهات نظر والدفاع عنها وذلك يعنى تحليلات مختلفة ومتعددة لموضوع المناقشة ويمثل إثراء للموقف فى النهاية.

وتهدف المناقشات فى النهاية إلى إصدار القرارات أو مشروعات القرارات أو التوصيات أو المقترحات. فغالبا وبصورة دائمة عندما تكون هناك مجموعة أو فريق فى حاجة إلى اتفاق وإصدار قرارات تكون هناك حاجة للمناقشة.

وتؤدى المناقشات غالباً طالما أنها تدار بطريقة جيدة إلى نتائج جيـدة أيضـاً وإلى اتخاذ خطوات عملية فى صالح تحقيق الأهداف المطلوبة منها .

ويجب ألا يعتقد البعض أن الحديث عن المناقشة يعني أنها منفصلة عن لغة الحوار، فالحوار والمناقشة مكملان لبعضهما مع أنه قد يصعب على الكثير إدراك ذلك

والمهارات التي تسمح بالحوار هى نفسها المهارات الـتي تجعـل المناقشة مثمرة وليست هدامـة، وهـذه المـهارات هـى مـهارات الاستفسار والتفكير والتأمل.



** ثالثا : الحوار......... DIALOUGE

ويسمى بالديالوج ومعناه كما تشير الكلمة الإغريقية القديمة، (من خلال الكلمة) ومن خلال الديالوج يمكن الوصول إلى المعانى التي لا يمكن الوصول إليها بشكل فردى.

ومن خلال الديالوج تظهر الآراء القائمة عن الفهم والمعانى المشتركة، فالناس لا يعارضون بعضهم فى الديالوج ولكن لا يمكن القول أيضا أنهم يتفاعلون ولكنهم مشاركون فى خضم المعنى المشترك القادر على التطور المستمر والتغيير.

والحوار : كشف حر وإبداعى للموضوعات بصفة عامة، والمعقدة والدقيقة بصفة خاصة ويتطلب الإنصات بعمق لكل فرد تجاه الآخر.

والحوار : يعنى سريان المعنى من خلال تدفق حر للمعانى بين الناس، كما هو الحال للتدفق الذى يحدث للمياه بين شطرى النهر.

والحوار : لا يهدف إلى تحقيق أى مكسب، لأن الكل سوف يكسب إذا سار الحوار فى مساره الصحيح،فمن خلاله يستطيع الأفراد أن يكتسبوا الرؤية الثاقبة التي لا يمكن تحقيقها بشكل فردى.

والحوار : يساعد الجماعات المختلفة أن تكشف الموضوعات الصعبة والمعقدة من خلال تعدد وجهات النظر، ويقوم الأفراد بتوصيل افتراضاتهم بحرية والنتيجة هى اكتشاف حر يبرز الخبرات والأفكار العميقة للأشخاص بدرجة تتعدى وجهات النظر الفردية.



وعدم ترابط الفكر يعوق الإنتاجية وهذا ما يسبب أكثر المشكلات فى العالم، وحيث أن الفكر هو ظاهرة جماعية فإننا لا نستطيع تحسين أو تطوير الفكر بشكل فردى وبالتالى لابد أن نولى اهتماما كبيرا للحوار مع بعضنا البعض.

والهدف من الحوار هو كشف عدم الترابط فى أفكارنا.

فهناك ثلاثة أنماط من عدم الترابط وهما :

- إنكار الفكر لعنصر المشاركة.
- مواقف الوقت من ملاحقة الحقيقة.
- وضع المقاييس الخاصة بالفكر التي تكون مرجعا له لتصحيح المشكلات.

والحوار : يساعدنا على فهم طبيعة فكرنا ويساعدنا كذلك على الاعتراف بعدم ترابط أفكارنا، لأنه من خلال الحوار يستطيع الناس ملاحظة أفكارهم وكذلك ملاحظة أن فكرهم يتسم بالنشاط وليس بالخمول.

وقد ينشأ صراع أو شد أثناء الحوار ولكن على الناس إدراك أن هذا الصراع والتوتر هو بين الأفكار وليس بين الأشخاص وبمجرد أن يرى

الناس أن المشاركة بين أفكارهم عملية طبيعية سيفصلون أنفسهم عن أفكارهم وسيتخذون موقفاً أكثر نشاطاً وأقل سلبية نحو أفكارهم.

وفى الحوار يبدأ الناس فى ملاحظة الطبيعة الجماعية للفكر، فالفكر فى أصله جماعى، وكل فرد له دور فيه. ولكن الفكر عندما يتبلور يكون نتاج جماعى. فالفكر مثل اللغة نتاج جماعى وبدون اللغة لا يوجد فكر .

وهناك فرق بين التفكير الذى هو نتاج عملية مستمرة، والأفكار التي هى نتاج هذه العملية، فإذا كان التفكير الجماعى هو تيار متدفق، فإن الأفكار هى الأوراق التي تطفو على السطح ونحن نسيء فهم الأفكار على إنها من نتاجنا فقط وذلك لأننا لا نرى التفكير المشترك الذى كان سبباً لولادة هذه الأفكار.

ومن خلال الحوار يستطيع الناس رؤية هذا التيار المتدفق من التفكير والذى يولد أفكاراً وإن كان ظاهرها فردياً إلا أن جوهرها هو خلاصة الفكر الجماعى .

والتعلم الجماعى فى غاية الأهمية لإدراك مكنونات الذكاء البشرى، **ومن خلال الحوار** يستطيع الناس مساعدة بعضهم البعض على إدراك عدم الترابط بين أفكارهم، وبهذه الطريقة يصبح الفكر الجماعى أكثر ترابطاً. والنقطة الأساسية التي نبحث عنها أن يكون الناس ذوى حساسية خاصة لأى شكل من أشكال عدم الترابط لأنه يولد اضطرابات وتناقضات ونتائج لا نرغب فيها.

ولكن ما هى الشروط الرئيسية للحوار الناجح ؟

1- من الضرورى أن يقوم كل الأفراد المشاركين فى الحوار بفصل الفرضيات الخاصة بهم عن فكرهم ووضعها أمامهم.

2- لا بد أن ينظر المشاركون فى الحوار إلى بعضهم البعض على أنهم زملاء وليسوا متضادين.

3- لا بد من وجود عنصر رئيسى يقوم بتسهيل وتسيير دفة إدارة الحوار.

والشروط الثلاثة السابقة تساعد على التدفق الحر للمعانى من خلال المجموعة المتحاورة. حيث يتم تقليل المقاومة التي تقف أمام هذا التدفق. **فكما أن المقاومة** فى الدائرة الكهربائية تجعل تدفق التيار يولد حرارة (طاقة ضائعة) كذلك الحال بالنسبة للمجموعة التي تضيع جزءا من طاقتها عبثا.

وفى الحوار نجد غالبا طاقة معتدلة، فالموضوعات الساخنة التي يمكن أن تولد صراعات سوف نجدها قابلة للمناقشة وتصبح هذه الموضوعات نوافذ لرؤى ثاقبة أكثر عمقا.

وليس معنى أن يقوم كل فرد شارك فى الحوار بفصل فرضياته الشخصية أن يتخلى عن رأيه الشخصى ويتجنب إبداء النظر والبعد عن الذاتية، ولكنه يعنى أنه لا بد أن نكون مدركين بالفرضيات التي لدينا وندرك أن بعض أفكارنا قائمة على فرضيات وهذه الفرضيات قابلة للمناقشة لإثبات صحتها أو عدم صحتها إلى حين أن نتوصل إلى أفكار ليست قائمة على فرضيات ولكنها تقوم على حقائق لا يمكن تحويلها. ولابد أن يتم فصل الفرضيات بشكل جماعى داخل نطاق الحوار حتى يتمكن الجميع

من رؤية أفكارهم ووجهات نظرهم بوضوح، وقد يجد البعض صعوبة فى فصل الفرضيات الخاصة به فالفكر غالبا ما يخدعنا بطريقة مفادها أن الأشياء كما هى على علتها وبالتالى فإن مبدأ فصل الفرضيات هو علاج لهذا الوهم.

ورؤية كل مشارك فى الحوار على أنه زميل يعد عنصرا وشرطا هاما جدا، لأن الحوار لا يكون صحيا إلا إذا نظر كل مشارك فى الحوار للآخرين معه على أنهم زملاء وشركاء فى بحث مشترك للوصول للرؤية العميقة والوضوح/وهذا يجعل كل واحد فى الحوار مشاركا وهذا أيضا يزيد من التفاعل وقد يبدو هذا بسيطا ولكنه يحقق فروق عميقة.

وشرط التعامل كزملاء فى الحوار يحدد الصيغة الإيجابية التي تعالج أى ضعف ينشأ فى الحوار.فمن خلال الحوار يشعر الناس أنهم يقدمون شيئا ما جيدا وهو التفاهم الجيد والعميق، وعندما ينجح المشاركون فى التعامل مع بعضهم كزملاء فإن هذا يولد نوعا من الصداقة التي بدورها تؤدى إلى الشعور بوجود خطر يهدد الجميع.

وهذا الخطر يمكن أن يولد شعور بالأمان إذا ما قام جميع الأطراف بالعمل على مواجهة هذا الخطر .

ومن الخطأ أن يعتقد البعض أن المقصود بالزمالة هو الموافقة على كل الأفكار المطروحة أو أن تكون الأفكار متطابقة أو متشابهة، ولكن على العكس من ذلك تماما فالقوة الحقيقية لرؤية بعضنا البعض تقوم بدورها

عندما يكون هناك اختلافات فى وجهات النظر ويكون المردود المرجو أعلى وأكثر مما هو متوقع.

ولكن هل يصعب إدارة الحوارات بصورة سليمة داخل المنظمات والمؤسسات بسبب تدرج السلطة ؟

الحقيقة التي تفرض نفسها دائما هى أنه إذا أراد طاقم الإدارة الاستفادة الحقيقية من الحوار فلا بد أن يتخلى عن بعض الصلاحيات الخاصة بالسلطة ويكون أكثر انفتاحا وحوارا، وعندما يخاف العامل الموجود فى أولى درجات السلم الوظيفى أو المعين حديثا من الإدلاء برأيه بدواعى أمنية فلابد أن تتاح له الفرصة لإبداء رأيه من خلال الحوار، ولذلك يصبح من الضرورى استبعاد الخوف وإصدار الأحكام الصعبة على أصحاب الرأى مهما كان مخالفا.

فالحوار يجب أن يكون متعة ولعبة تتطلب الرغبة فى المشاركة فيها والسعى خلف الفكرة لفحصها وإثبات جدواها.

وتبدو أهمية وجود شخص يقوم بعملية تسهيل سياق الحوار واضحة لتنظيم الكلام، لأن عدم وجود هذا الشخص يحول الحوار إلى نقاش، لأن عادتنا الفكرية تقودنا إلى ذلك حيث تميل إلى أن تسود أفكارنا وحيث إننا –أيضا– قد نتشكك فى فصل الفرضيات الخاصة بنا. وهل يعتبر ذلك تصرف سليم من الناحية السيكولوجية ؟ وهل سيفقدنا ذلك هويتنا ؟

ويطلق على الفرد الذى يقوم بتسهيل الحوار أسم الميسر **Facilitator**، حيث يقوم بتنفيذ سلسلة من المهام والواجبات.

وهذه المهام والواجبات تتضمن :

1- مساعدة الناس على التمكن من عملية الحوار .

2- يحافظ على تحرك الحوار (الديالوج).

3- يؤمن المشاركين ضد أى تحفظ.

4- الاهتمام باتجاه الحوار ورعايته حتى لا يتحول إلى مناقشة .

5- يجعل الحوار متنقلا بين أعضاء الفريق .

6- يساعد فهمه لإدارة الحوار على تدفق الحوار من خلال المشاركة والحث عليها .

7- لا بد أن يدرك أن حرفية الحوار وفنونه تكمن فى الإحساس بتدفق المعنى ورؤية الشيء المفروض الإفصاح عنه فى حينه .

8- لا يتدخل الميسر إلا عندما يكون الحوار بحاجة إليه وهذا يعمق تقدير الآخرين للحوار أكثر من أى توضيح تجريدى.

9- عندما تتطور خبرات ومهارات الفريق بالنسبة للحوار فإن دور الميسر يقل ويهمش حتى يصبح مجرد مشارك.

10- مجرد أن يتدرب الأفراد فسوف يدركون المعنى الصحيح للحوار وما هو مقصود منه وقد ينشأ الحوار بين الجماعة بلا قائد أو موجه يدير دفة الحديث .

**رابعاً : الفرق بين المناقشة والحوار

DIFFERENCE BETWEEN DISCUSSION AND DIALOUGE

ليس معنى وجود مناقشة ألا يكون هناك حوار أو العكس، ولكن من الضرورى أن تكون هناك موازنة للحوار مع المناقشة ففى تعلم الفريق نجد أن المناقشة هى نظير الحوار .

ففى المناقشة يتم تقديم عدة وجهات نظر والدفاع عنها وهذا يعطى تحليلاً مفيداً للموقف ككل .

وفى المناقشة يتم إصدار القرارات أما فى الحوار فيتم كشف الموضوعات المعقدة.

وعندما يكون الفريق فى حاجة إلى اتفاق وقرارات ، تكون هناك حاجة للمناقشة، وعندما تكون المناقشات مثمرة فإنها تؤدى إلى نتيجة واتخاذ خطوات عملية .

ومن ناحية أخرى فإن الحوار يبحث عن التنوع ولا يهم فيه الاتفاق بقدر ما يهم كشف الموضوعات المعقدة والجوانب الخفية منها . وكل من الحوار والمناقشة من الممكن أن يؤديا إلى اتخاذ خطوات عملية جديدة وتكون هذه الخطوات موضوع المناقشة بينما الخطوات الجديدة هى نتاج مشتق من الحوار .

ومن أجل أن يحدث التعلم وتبادل الخبرة لابد أن يتعلم المشاركون التحرك جيئة وذهاباً بين الحوار والمناقشة. فالقواعد الأساسية بينهما

مختلفة والأهداف مختلفة والفشل في التفرقة بينهما لن يؤدى إلى حوار أو مناقشة .

ومن مميزات الحوار والمناقشة أنه يؤدى إلى تطور علاقة فريدة بين أعضاء الفريق الذين يشاركون فى الحوار بانتظام ويكون بينهم ثقة عميقة وتفاهم حقيقى لوجهات نظر بعضهم البعض هذا فضلا عن تعود الشخص على فصل نفسه عن منصبه وطرح الأفكار بلين ورفق. وعندما تكون هناك حاجة لدفاع المرء عن وجهة نظره يتم ذلك دون صلابة تعسفية ، ولكن بطريقة رشيقة لا تنطوى على سيادة وجهة نظر الفرد كأولوية مطلقة ولكن الصلاحية لوجهة النظر تكون هى الأجدر.

هذا فضلا عن إنه إلى حد كبير نجد أن المهارات التي تسمح بالحوار هى نفسها التي تجعل المناقشة مثمرة وليست هدامة هذه المهارات هى مهارات الاستفسار والتفكير والتأمل.

وإجماع الآراء من خلال الحوار والمناقشة يأتى كمسألة فى غاية الأهمية بالنسبة لإجماع الآراء، فإجماع الآراء يأتى عندما يكون هناك أسس مشتركة فى الفكر ومن خلال المناقشة يأتى الإجماع.

ولكن قد يكون لكل إنسان المنظور الخاص به الذى يرى به الأمور، وعندما ينجح الفريق أو المجموعة من خلال النقاش والحوار فى أن يجعلوا الأعضاء ينظرون إلى الأمور من منظور واحد فإن هذا يكون أقرب للإجماع.

وإذا كان الحوار يقوم بصياغة رؤية فريدة عن تعلم الفريق، فإن مهارات التأمل والاستفسار قد تثبت أهميتها في إدراج وتحقيق هذه الرؤية. حيث أن الرؤية الشخصية هي أساس بناء الرؤية المشتركة. كذلك فإن مهارات التأمل والاستفسار هي أساس الحوار والمناقشة. فالحوار الذي يقوم على التأمل والاستفسار يقوم بذاته ولا تحدد توجهاته الظروف.



الباب الثانى

الممارسة الفعالة

للحوار والمناقشات

EFFECTIVE DISCUSSION
&
DIALOUGE



الباب الثانى

الممارسة الفعالة للحوار والمناقشات

أولا : تعلم الحوار الفعال .

ثانيا : المناقشات الجماعية.

ثالثا : نموذج مقترح لمناقشة جماعية .

** أولا : تعلم الحوار الفعال

LEARN EFFICTIVE DIALOUGE

من خلال الممارسة الفعالة للحوار يستطيع أى فريق أو مجموعة تطوير المهارات المشتركة، ويجب أن تسمح جلسات الحوار إلى تناقل الآراء والأفكار وتبادلها بسهولة،وممارسة فنون الإقناع والاقتناع .

ولكن ما هى الشروط الأساسية لتحقيق ذلك؟

1- أن يجمع الحوار غالبية الأعضاء فى الفريق أو المجموعة وألا يقتصر على جزء منها أو مجموعة صغيرة وبصفة خاصة إذا كانت هناك انقسامات حول الموضوع لمجموعات صغيرة .

2- توضيح القواعد الأساسية للحوار من حيث توضيح الحدود والواجبات والمسئوليات والحقوق عند بدء الحوار.

3- السعى من جميع الأفراد المشاركين إلى احترام قواعد الحوار وإجراءاته، لتطبيق قواعد الحوار بشكل دقيق، والمؤشر الذى يدل على أن الحوار قد انقلب إلى مناقشة هو شعور بعض الأفراد المشاركين فى الاجتماع أنهم لم يستطيعوا فصل فرضياتهم الشخصية للأمور من خلال الحوار.

4- وجود نوع من التشجيع للأعضاء المشاركين فى جلسة الحوار من حيث طرح الموضوعات الأساسية وبصفة خاصة الصعبة والحساسة منها .

5- التركيز على منع أى شكل من أشكال التهديد أو الإرهاب حتى لا يحدث تجريد للمعاني وحتى لا يركز الآخرين على رفض ذلك بأساليب مختلفة .

إن أهم ما يميز الحوار الفعال هو ممارسته من منظور التفكير المنظم والبعد عن ذلك التلوث الذى يمكن أن يصيب الحوار والفكر بسبب تفتيت الأشياء وعدم ربط بعضها ببعض .

الخاصية الدفاعية فى الحوار

لاشك أن الخاصية الدفاعية التي يلجأ إليها البعض فى الحوار ليست من سلوكيات الغير فقط، ولكن يجب أن ننظر إليها على أنها تكمن فى إدراكنا أنها خلق مشترك لنا دور فيه وبالتالى يتعين علينا أن نحدد هذا الدور الذى لعبناه لدعم وإيجاد هذه الطرق وبالتالى يسهل العلاج. وإذا نظرنا إلى الخارج لنبحث عن الطرق الدفاعية لدى الآخرين ولم ننظر إلى داخلنا فإن مجهوداتنا للتعامل مع هذه الطرق الدفاعية لن تكون فعالة أبدا .

ويمثل الحوار الفعال أحد الأدوات الرئيسية والهامة للإدارة فى سعيها من أجل تطوير الاستراتيجية وتشكيل الرؤى وبصفة خاصة أنها لا تمكث على حالها طويلا ولكنها فى تغير دائم . وبالتالى فإن المسئولية الكبرى للإدارة هى أن تواجه التعقيدات والصعوبات التي تفرزها المتغيرات المحيطة، بلغة للحوار تناسبها وليس بلغة تناسب حل المشكلات البسيطة والثابتة.

والحوار الفعال هو الذي يرتفع إلى مستوى الحدث أو المشكلة ولا يبقى طويلا عند الفرضيات الثابتة والشخصية فالواقع مكون من علاقات متداخلة ومعقدة من العلة والأسباب ولكننا غالبا ما نريد أن نراه بشكل مبسط . فزيادة الإنتاج والعمالة الإضافية والربح البسيط يسبب كثرة التكاليف، كساد المبيعات يجد في المقابل خفض في الأسعار، وهكذا نحن نرى المشكلات بلغة – غالبا– بسيطة وبالتالى نحاول أن نبحث لها عن الحلول البسيطة .

والمقصود بالبحث عن الحلول البسيطة هو أن يسعى كل فرد في الفريق إلى النظر إلى جزئية واحدة من المشكلة والكل مشغول بوجه نظره وبالتالى لا يوجد تسلسل في الأفكار ولا تتكون صورة مشتركة للنظام ككل. والغريب أن آى استراتيجيات يتم اتخاذها عبارة عن تنازلات رخوة قائمة على فرضيات غامضة وتناقضات داخلية لا يستطيع فهمها أو استيعابها بقية الأفراد المشاركين في الحوار مع أنهم في النهاية يطلب منهم التنفيذ، وسوف نواجه بأن كل فرد في الفريق يعتقد أن وجهة نظره هي الصحيحة وأن استيعابه هو الأصح.

والحوار الفعال يحتاج إلى استخدام النماذج الأصلية التي تحكم النظام أو الحدث وبصفة خاصة في الموضوعات الإدارية المعقدة والمتصارعة. فمن غير المعقول أن يستمر الحوار حول الشخصيات وأساليب القادة والأفراد وأن يكون ذلك هو المحور الرئيسي للنقاش، ونتجاهل الهيكل والقوة

التنظيمية. ويؤكد ذلك ضرورة وجود لغة مشتركة للتعامل مع التعقيدات والشكلات وإلا سوف يظل الحوار قاصرا عن تحقيق أهدافه.

والحوار الفعال يعني الحفاظ على طاقة الأفراد من الضياع، حيث يعمل من خلاله الأفراد بشكل جدى وتترجم جهودهم فى الحوار إلى تقدم ملموس نحو الهدف حيث تنشأ وحدة الاتجاه وتتوافق طاقات الأفراد. ويسير مثل شعاع ضوء يخترق كل الحواجز والمواقع التي صنعتها الظروف السابقة أو التى تصنعها الفرضيات السابقة للأفراد أنفسهم والمرتبطة غالبا بمصالحهم الشخصية . ويستطيع الحوار الفعال أن يحول مجالات الرؤية الفردية الذاتية المختلفة والمتباينة إلى رؤية مشتركة كلية للأمور تقود نحو أهداف مرحلية مخططة ويؤدى تراكمها – وبالحوار أيضا – إلى الوصول للهدف المنشود.

وفى ظل التركيز على عمليات تحديث وتعلم الخبرة فى المنظمات المختلفة يصبح الحوار المنظم والهادف إحدى الوسائل الرئيسية لتحقيق ذلك فمبدأ تعلم الفريق يتضمن التمكن من ممارسة الحوار والمناقشة حيث يضمن الإنصات المتبادل والعميق والتزاوج الشرعى بين الأفكار والإبداع الفكرى المستمر.

** ثانيا : المناقشات الجماعية

GROUP DISCUSSION

1 – الهدف منها

تتركز المناقشات الجماعية فى المنظمات أو الجماعات على العلاقات الاجتماعية وتصل لأقصى درجات التركيز على المهام والأعمال وربما الهياكل والقوى التنظيمية .

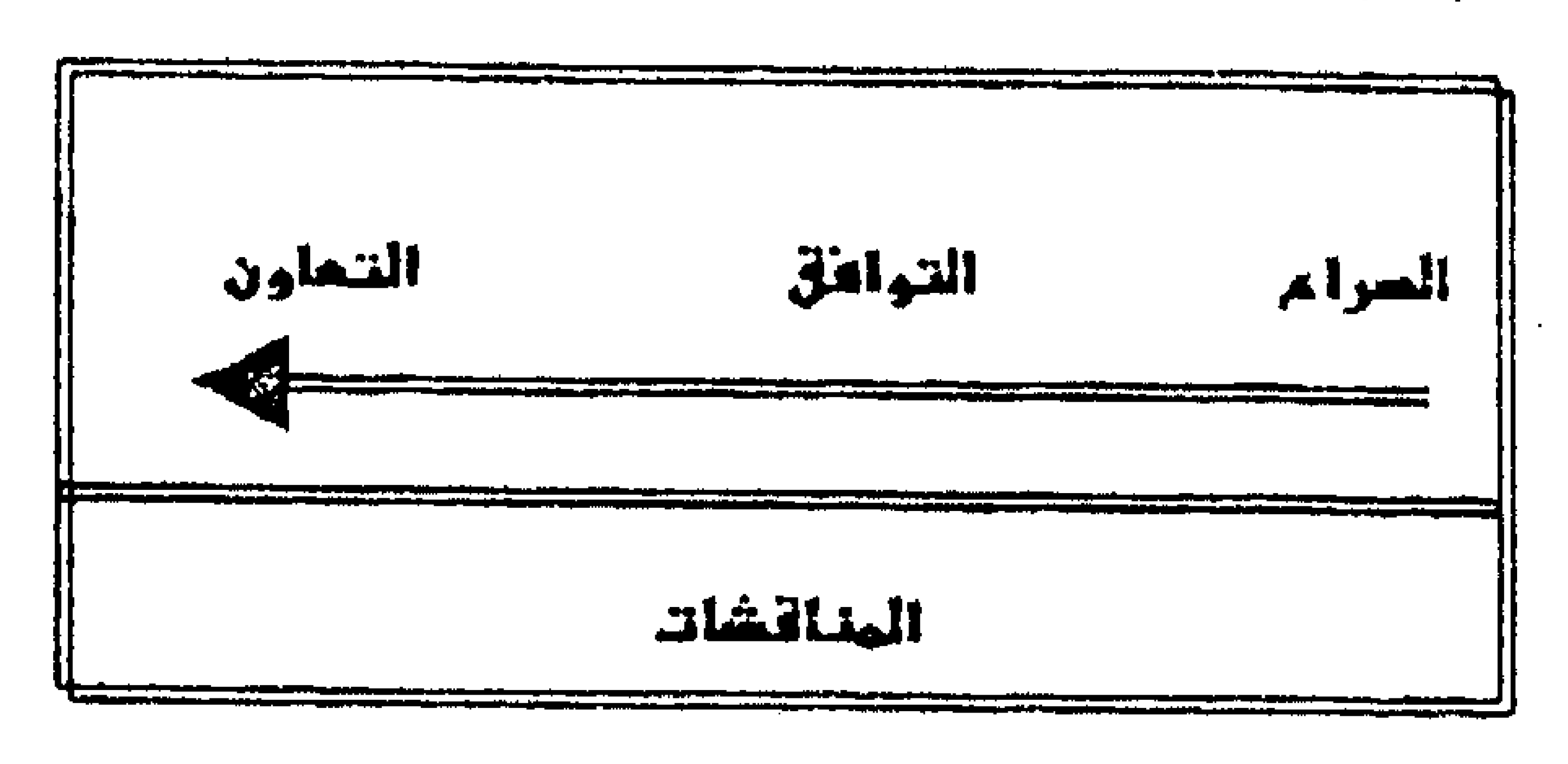
ولكن ما هى الأهداف التى نسعى إليها فى المناقشات ؟

يمكن حصر هذه الأهداف فى :

- **محاولة تكوين رأى** من خلال تبادل الأفراد للمعلومات والأفكار والتى تساعدهم فى النهاية على تكوين رأى واعى حول موضوع المناقشة.
- **الاستشارة لإصدار قرار معين** يخص فرد من المجموعة المتناقشة أو بعضها وهذا يستلزم إبداء المشاركين لآرائهم وتحليلها.
- **اتخاذ قرار جماعى** يشارك فى صياغته ومسئوليته أفراد الجماعة الذين يجمعهم – غالبا– شكل تنظيمي أو مؤسسي، وغالبا يتخذ القرار بالأغلبية أو الإجماع.

والوصول إلى أى من هذه الأهداف من خلال المناقشات الجماعية يتطلب أن نضمن فاعلية المناقشات بحيث يتم السيطرة عليها وتوجيهها إلى النتائج المطلوبة.

ولا شك أن فاعلية المناقشة تتطلب مراعاة كيفية تحقيق الاتفـاق بـين ميول واتجاهات أعضاء الجماعة وقيادة الأمور من نقطة الصراع إلى التعاون من أجل الوصول إلى أفضل الحلول.



فلا شك أن الصراع هو العامل الذى يمثل خطورة وتدميرا للمناقشات حيـث يسعى كل فرد مـن خلالـه لتحقيـق أهدافـه علـى حسـاب الآخريـن، وتكـون النتيجة غالبا أن يكسب بعض الأفراد ويخسر البعض الآخر.

وتحقيق التوافق بين الاتجاهات والأهداف المتصارعة هو المرحلة الوسيطة التي تقود المناقشات إلى الحلول التوفيقية التي تحـاول الربـط أو الجمـع بـين الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية المطلوبة.

والوصول إلى درجة من التعاون من خلال المناقشـات يعنـى الحصـول علـى نتائج إيجابية وفعالة للمناقشات.

وبصفة عامة يتحقق التعاون بين الأفراد أثناء المناقشـات إذا كـانت الأهداف ثابتة لأهداف الجماعة، حيث يسهل فى مثـل هـذه الحالـة ظـهور الأفكار على السطح دون خطر على أى فرد من الأفراد.

وعند وجود ثقة متبادلة بين الأفراد . فلن تستخدم المعلومات الهامة أو الأفكار البدائية ضد أى فرد من المشاركين فى النقاش من أعضاء الجماعة بل – وعلى العكس – تقودهم هذه المعلومات إلى التوصل إلى نتائج أفضل بالنسبة للجماعة كلها.

وفى مثل هذه الحالة لا يكون هناك حاجة لاتخاذ احتياطات خاصة ويكون الإجراء وسيلة لتوضيح الأمور.

ومن الصعب أن يتحقق التعاون فى كل الأحوال والظروف بين الأفراد المشاركين فى جماعة النقاش، ولذلك فإنه فى كثير من الأحيان تلجأ الجماعة أيضا إلى محاولات التوفيق بين الآراء والاتجاهات المتباينة أو الاهتمامات المختلفة، وتلجأ الجماعة للتوفيق بين الآراء عندما تتصارع الاهتمامات والاتجاهات على نحو يؤدى إلى فشل البعض فى تحقيق أهدافهم بينما ينجح البعض الآخر فى تحقيق أهدافهم. وفى مثل هذه الظروف يمكن أن يسود الخوف من أن مجرد عرض المعلومات قد يؤدى إلى سوء استخدامها من الآخرين على نحو يقوى موقفهم .

ولكن عندما يدرك الأفراد المشاركون النقاش أنهم محتاجون للتعاون مع بعضهم لتحقيق أهدافهم يكون عليهم التفاوض من أجل التوفيق بين اهتماماتهم، حيث يمكن أن يحصل كل منهم على ما يريد أو على أكبر قسط منه على الأقل. ويكون التوفيق غالبا قائما على أساس التنازل عن بعض الاهتمامات الأساسية إلا أن هذا التنازل قد لا يكون متساويا بين

الأعضاء حيث يعتمد على المركز ومصادر قوة كل منافس بجانب ما يملكه من مهارات فى التفاوض للحصول على مكسب أكبر .

وعندما يتفاوض الأفراد فى المناقشة من أجل إحداث نوع من التوافق بينهم، غالبا ما تكون المعلومات التي يعرضها الفرد ذات طابع ذاتى. ولكنه يجب أن نتذكر ضرورة احترام المعايير الخاصة بالمناقشة والوصول إلى اتفاق، لأن هذا الاحترام ضمن القواعد الأساسية للنقاش أو التفاوض من أجل الوصول لاتفاق.

ولا شك أن القوة والمهارة التي يتمتع بها أحد الأفراد أو بعضهم يكون لها آثارها على إجراء المناقشات. **ولمواجهة التأثير السلبى لذلك يمكن أن نراعى الآتى:**

- **محاولة جمع بعض المعلومات** قبل بدء المناقشة عن وجهات النظر والآراء المتباينة وإمكانات الأطراف المشاركة فى المحاورة والمناورة. ويساعد ذلك فى مساعدة القائمين على تنظيم وإدارة المناقشة على تحديد نقطة البداية الصحيحة كما يساعد على تقليل فرص الأطراف الآخرى من استخدام قدراتهم بصورة مؤثرة فى الوصول إلى حلول لا يمكنهم التخلى عنها .
- **يمكن أيضا استخدام مرحلة التقديم والتهيئة** الأولية لتوضيح الاهتمامات والرغبات بصورة علنية حتى تقلل فرص المساومة.
- **من الممكن أيضا أن تشمل مرحلة التهيئة القصوى** إلى تحديد درجة شرعية اهتمامات الأطراف والأساليب المستخدمة كما يجب

تحديد الاتجاهات والميول بشكل محدد. وربما يمثل ذلك نقطة أو مرحلة صعبة فى إدارة المناقشات، ويرجع ذلك إلى اتجاه الأفراد المشاركين فى النقاش إلى تقديم وعرض معلومات وآراء ذاتية وشخصية مما يصعب تكوين صورة واقعية عن المشكلة الخاصة بموضوع النقاش.

كما ترجع أيضا إلى الاعتراف بأن اهتمامات المتناقشين والتى لها مبررها قد يضعف موقف الطرف الآخر، ومع ذلك فإن الاتفاق على هذه النقطة بين الأفراد المشاركين فى النقاش أمر لا غنى عنه أو لا يمكن التوصل إلى حلول لمشكلة ليس لها وجود بالنسبة لأحد الأطراف.

وفى مرحلة تكوين الآراء والاتجاهات يمكن من خلال وضع المعايير التي تتفق مع درجة شرعية الاهتمامات يمكن الوصول إلى حل توافقى يسمح لكل طرف بالتنازل عن بعض رغباته الأساسية.

2- الإجراءات الصحيحة للمناقشات

يجب أن نفرق بين الإجراءات الصحيحة لإدارة المناقشات وبين ما تعود أو تعارف عليه البعض .

وتمثل الإجراءات التي تحكم المناقشات القواعد المستخدمة وما سوف تعطيه من امتيازات لبعض المشاركين عنصرا هاما فى نجاح المناقشات، ولكن لا يعنى هذا أن الإجراءات قادرة بمفردها على حل كل المشكلات. فلابد من توافر قدر مشترك من الفهم للأمور والرغبة الجادة للوصول إلى اتفاق حتى لا تتحول الإجراءات إلى مصدر دائم

لسوء الفهم أو إلى صراعات حول نقاط فرعية كثيرة تأخذ وقتا طويلا للاتفاق عليها.

ولا يعنى هذا تجاهل الاتفاق على الإجراءات أو التهوين من شأنها فهى تعطى – بلا شك – دلالات كثيرة منذ البداية، فعندما يسأل البعض عن شكل مائدة الاجتماعات التى سوف تجمع فريق النقاش هل هى مستديرة أم مستطيلة فهو – بدون شك – يهدف إلى التعرف على مدى التساوى فى الحقوق من حيث إبداء الرأى فالمساواة بين المتنافسين لابد أن تنعكس فى هذه الحالة على أماكنهم حول مائدة النقاش.

وهناك مجموعة من الإجراءات الضرورية التي يمكن أن نضمن من خلالها جودة النقاش وهي :

أ– تهيئة الأفراد.. وتهدف إلى التمهيد لموضوع النقاش بشكل يتناسب مع اتجاهات ورغبات الأفراد المشاركين، ويركز فى نفس الوقت على ضمان إدراكهم للمشكلة بصورتها الحقيقية، ويثير فيهم الرغبة من أجل السعى لحل المشكلة من خلال ما سوف يتم من مناقشات.

ب– عرض وتحليل... المشكلة أو الموضوع. تحتاج الجماعة المشاركة فى النقاش إلى تحديد الطبيعة الواقعية للمشكلة وأسبابها ومراعاة قدرات الأعضاء فى تتبع نظام



التحليل المستخدم واستيعابهم له، وتمثل صياغة المشكلة فى كلمات وجمل بسيطة أو على الأقل يسهل لاستيعابها، نقطة انطلاق أساسية نحو المناقشات الصحيحة.

وتؤدى الصياغة الصحيحة لموضوع النقاش إلى توفير الكثير من الوقت والجهد اللازم لتصحيح مسار المناقشة نتيجة لسوء الفهم والإدراك الخاطئ للأمور .

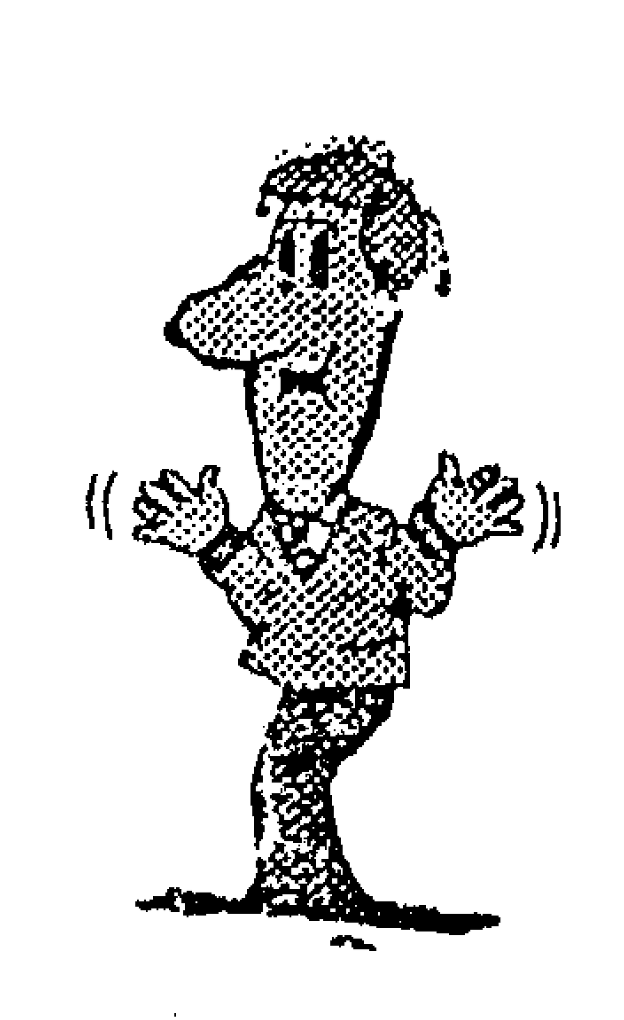
وأهم ما يميز النقاشات الفعالة هو إزالة اللبث والمعانى المتداخلة التى يمكن أن تحدث عند عرض المشكلة.

جـ- رسم حدود النقاش ... نتيجة لاختلاف وتباين الأهداف ومستويات التفكير والفهم والإدراك للأمور، تظهر الحاجة إلى وضع شروط أو محددات لأفضل أو أنسب الحلول المطلوب الوصول إليها. ويساعد ذلك الأفراد المشاركين فى النقاش إلى عدم الخروج كثيرا أو التطويل والإسهاب فى الموضوعات الفرعية وشروط ومحددات النقاش يجب الاتفاق عليها أو تقديمها وتوضيحها منذ البداية حتى لا تكون مصدر خلاف بعد ذلك ويمكن الالتزام بها من جانب جميع الأفراد.



د- تسهيل الوصول إلى القرار أو الحل

تحتاج المناقشات بصورة دائمة ومتكررة إلى تذكير المشاركين بالهدف الرئيسي للنقاش. ووضع كل المقترحات المتداولة والتى يقدمها الأفراد على ميزان الفوائد والخسائر التي يمكن أن تسببها الحلول المقترحة. على أن يكون هذا الميزان متفقا مع المعايير التي يتقبلها الأعضاء بشكل مناسب حيث إن اختلاف المعايير يعنى التشكيك فى الحكم على صلاحية الحلول المقترحة. ولذلك يجب أن يكون هناك اتفاق يسبق طرح الحلول والمقترحات كما سبق أن ذكرنا على طبيعة ونوع المعايير المستخدمة.



هـ- عدم الاكتفاء بالإجابة على: ماذا ؟

يسهل لكثير من الأفراد أثناء مناقشتهم أن يصلوا إلى مجموعة من المقترحات أو القرارات التي تحدد ماذا يجب أن يفعلوا. أو ما الذى يجب أن يتم والإجابة على ماذا وحدها غير كافية حيث إنها تحدد ما يجب عمله أو ينبغى القيام به دون أن تحدد الكيفية التي يمكن التنفيذ بها ولذلك فإن القرار أو المقترح يجب أن تصاحبه الإجابة على كيف يمكن التنفيذ على أن يكون ذلك فى صورة خطة مرسومة للتنفيذ

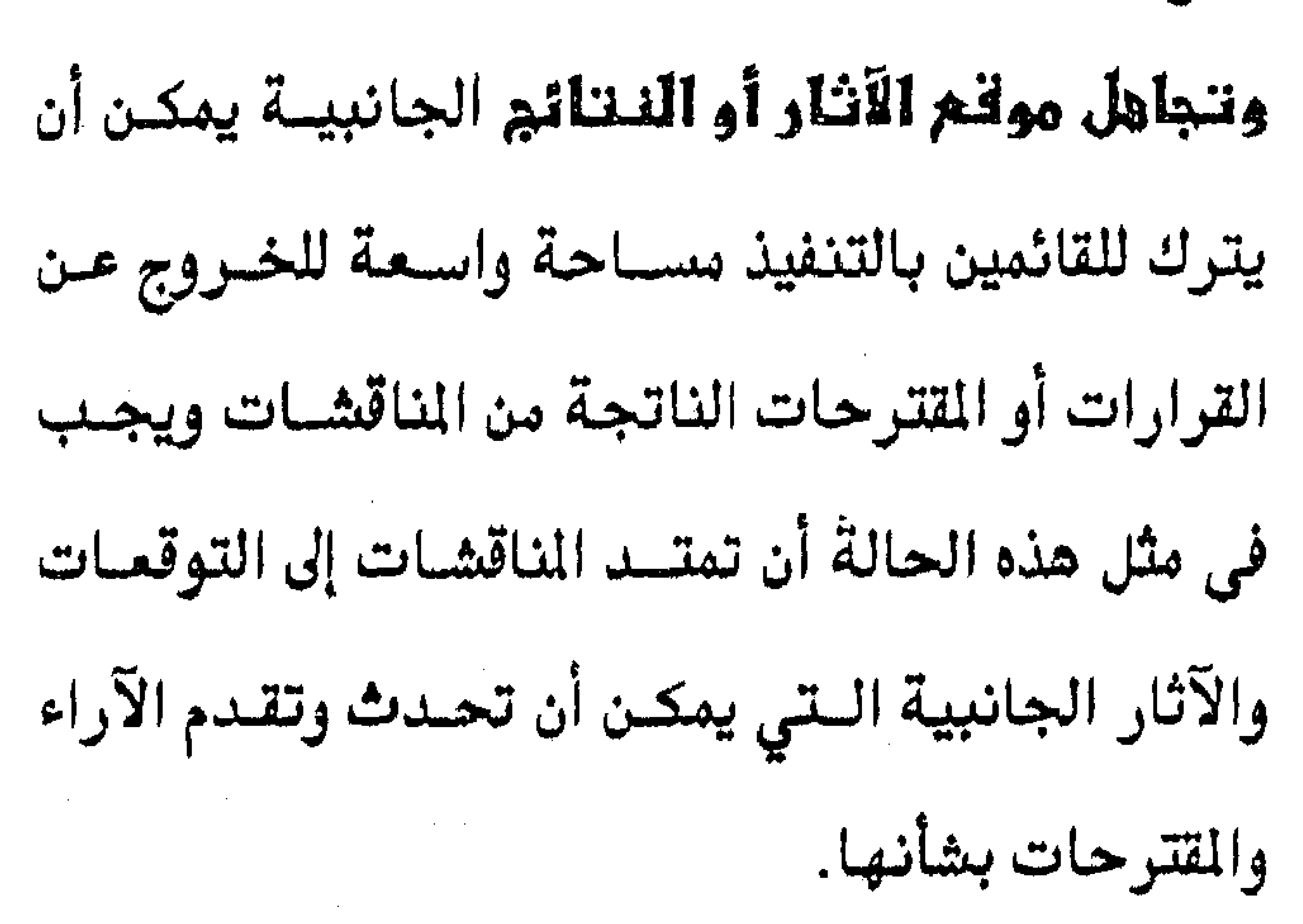


بصورة تتناسب مع الأهداف والإمكانـات والقـدرات المتاحة والممكنة أيضا .

و- البحث عن الآثار الناتجة

عندما تتخذ الجماعة المكونة من عدة أفراد مجموعة من المقترحات أو القـرارات وتكملـها بخطـة محـددة للتنفيذ دون أن تضع فى اعتبارها العقبات التي يمكـن أن تصادف التنفيذ أو الآثـار الجانبيـة الـتي يمكـن أن تنتج من التطبيق.



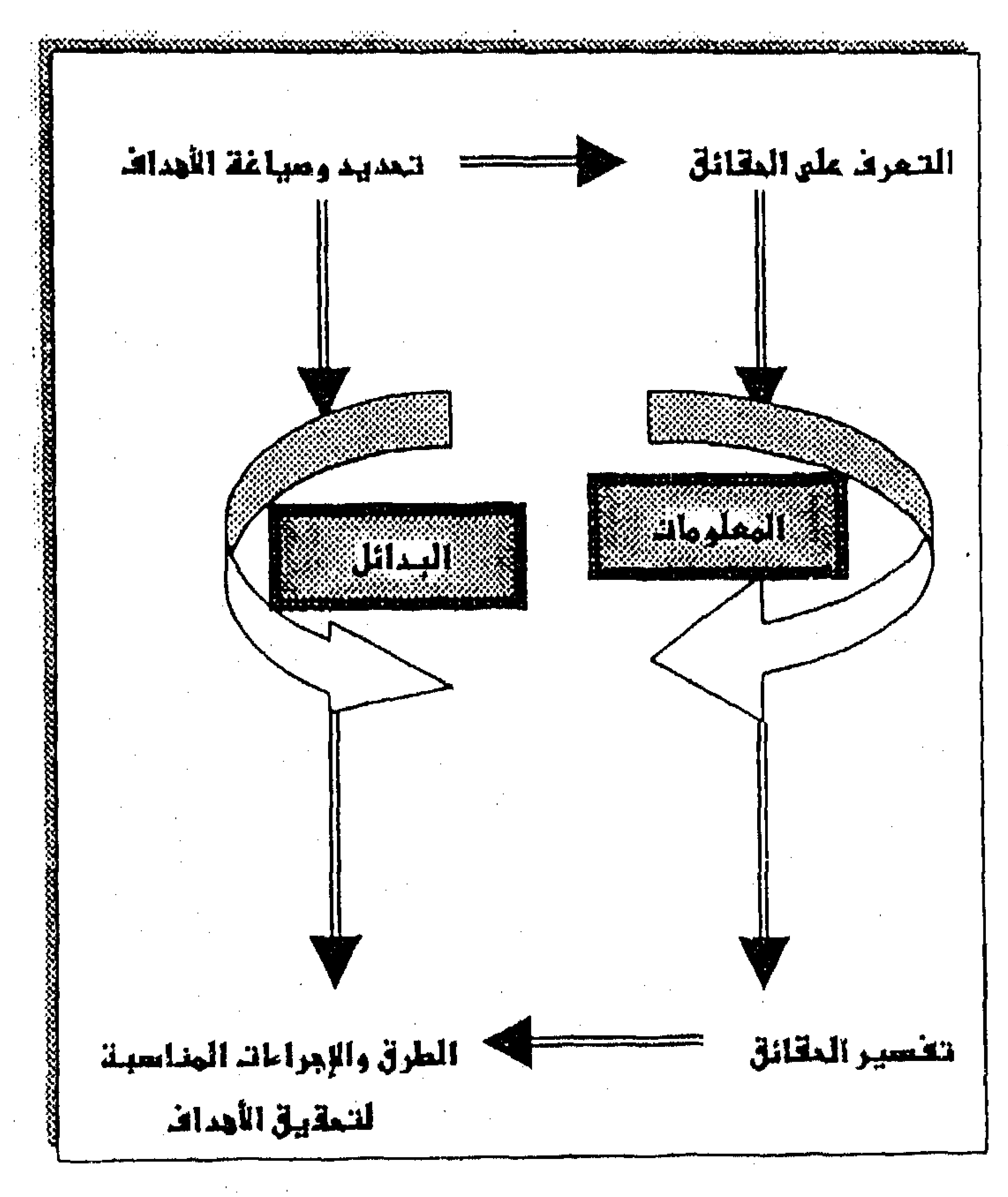


وتجاهل موقع الآثار أو النتائج الجانبيـة يمكـن أن يترك للقائمين بالتنفيذ مسـاحة واسـعة للخـروج عـن القرارات أو المقترحات الناتجة من المناقشـات ويجـب فى مثل هذه الحالة أن تمتـد المناقشات إلى التوقعـات والآثار الجانبية الـتي يمكـن أن تحـدث وتقـدم الآراء والمقترحات بشأنها.

ومما لا شك فيه أن المناقشات الـتي تـدور بـين مجموعة من الأفراد أو جماعة أو فريق العمل لا يمكن الفصل فيها بين الخطوات السابقة مـن تهيئـة وجمـع معلومات لتحليل المشكلات أو وضع محـددات وبدائـل

وتقييم النتائج ولكن فى كل الأحوال **يجب أن تقوم المناقشات على أسس أربعة رئيسية يتم الإعداد لها والسيطرة عليها والتحكم فيها أثناء المناقشات وهى** :

- معرفة الحقائق بوضوح للمشاركين فى النقاش
- تفسير الحقائق والاتفاق عليها
- تحديد الأهداف المطلوبة من النقاش
- الاتفاق على طرق وأساليب الوصول للأهداف



نموذج المناقشة لحل المشكلات

** ثالثا : نموذج مقترح لمناقشة جماعية
GROUP DISCUSSION MODEL

ما زالت إدارة المناقشات تمثل مشكلة للعديد من القيادات فى الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية وحتى فى المناقشات غير التنظيمية وسوف نعرض لنموذج تفصيلى تطبيقى يمكن استخدامه فى الإعداد للمناقشات أو إدارتها.

وسوف نختصر المراحل التي يجب أن تمر بها عملية المناقشة الجماعية إلى:

1- **التقديم..** وهو تسهيل الدخول إلى موضوع المناقشة من خلال التعارف وتحديد الأهداف والإجراءات والتوقعات وأهمية الموضوع لكل الأعضاء المشاركين فى النقاش.

2- **العرض والتهيئة..** ويعنى مساعدة الأعضاء المشاركين فى النقاش لتكوين تصور مشترك عن الموضوع من حيث وضع الحدود والتحديد الدقيق للمعلومات المتاحة والممكنة والمشكلة.



3- **الآراء والاتجاهات..** وتعنى مساعدة الأفراد المتناقشين على وضع المعايير اللازمة لاختيار الحلول المناسبة والممكنة ودراسة مزايا وعيوب كل مقترح.

4- الوصول للنتائج.. ويعنى صياغة الحلول والمقترحات فى صيغة قابلـة



للتنفيذ مع توقع ما يمكـن أن يصـادف التنفيـذ مـن عقبات أو ظهور نتائج ثانويــة أو فرعيـة يمكـن أن تؤثر على صيغة الحلول والأهداف المطلوب الوصول إليها.

ويمكن صياغة النموذج المقترح فـى نمـوذج يحـوى المراحـل الأربـع السابقة وتشمل الخطوات الممكن اتخاذها وتنفيذها. كما يشمل النموذج أيضـا توضيحا للمهام التي يجب أن يقوم بها القائد أو الشخص المسئول عن الإعداد للمناقشة وقيادتها.





المرحلة	الخطوات	ماذا؟	كيف؟
التقديم	• التعارف بين الأفراد • تحديد وصياغة أهداف المناقشة • تحديد الإجراءات التي يتبعها الأعضاء أثناء المناقشة	• من نحن ؟ • ماذا نتوقع من المناقشة ؟ • الاتفاق على الإجراءات المقبولة التي ستتبع في النقاش .	• تعريف كل فرد لنفسه . • كل فرد يذكر مدى أهمية الموضوع له . • دعوة المشاركين إلى التعبير عن توقعاتهم من المنافسة ،
العرض والتهيئة	• ارسم حدود موضوع المناقشة • حدد المعلومات المتاحة والممكنة • حدد المشكلة بدقة . • ضع المشكلة في صياغة مناسبة .	• الصياغة الدقيقة للمشكلة . • اجمع المعلومات المتصلة بالمشكلة . • نظم ورتب وجهات النظر . • لا تجعلهم يخرجون عن الموضوع . • الحق وجهات نظرهم في تحليل الموضوع ، • ضع صياغة نهائية .	• شجعهم على تقديم ما لديهم من معلومات ، • اطلب التوضيح عندما تكون هناك حاجة لذلك . • شجعهم على تنويع وجهات نظرهم . • ابحث عما هو عام ومشترك .

الآراء والاتجاهات	• احصر الآراء ووجهات النظر حول المشكلة • ضع المعايير الممكنة لاختيار الحلول المناسبة • قارن بين مزايا وعيوب الحلول والمقترحات المحتملة • ساعدهم على اتخاذ القرار المناسب	• صنف ونظم ورتب وجهات النظر والآراء • احرص على عدم خروجهم عن موضوع المناقشة • شجعهم على تقديم حلول عديدة وعدم الاكتفاء بحل واحد • افحص البدائل وتعرف على مزايا وعيوب كل منها • ساعدهم على اتخاذ القرار واتباع الإجراءات المتفق عليها في مرحلة التقديم	• شجع الأفراد المشاركين في النقاش للتعبير عن آرائهم • اطلب توضيح الأمر عندما تحتاج لذلك • اختبر صلاحية الحلول المقترحة طبقاً لتوقعات الأعضاء واهتماماتهم.
الوصول للنتائج	• ضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ المقترحات أو القرارات • حدد كيفية الإشراف على التنفيذ • حدد إجراءات متابعة التنفيذ ومواجهة العقبات المحتملة والآثار الجانبية • اجعلهم يقيمون المناقشة	• حدد الترتيبات اللازمة لتنظيم مناقشات جديدة متى؟ وأين؟ ومع من؟ وعن ماذا؟ • اعرض ملخص لما خرجت به الجماعة من المناقشة • حدد ماذا استفادت الجماعة من المناقشة وكيف يمكن الاستفادة منه مستقبلاً؟	• راجع ما توصلت أو ما انتهيت إليه المناقشات من نتائج مع توقعات الأعضاء في بداية المناقشة

الباب الثالث

أنواع وطرق
الحوار والمناقشة

DIALOGUE & DISCUSSION METHODS



الباب الثالث

أنواع وطرق الحوار والمناقشة

أولاً : أساليب المناقشة الجماعية

ثانياً : المقابلة

ثالثاً : المحاضرة أو الخطبة

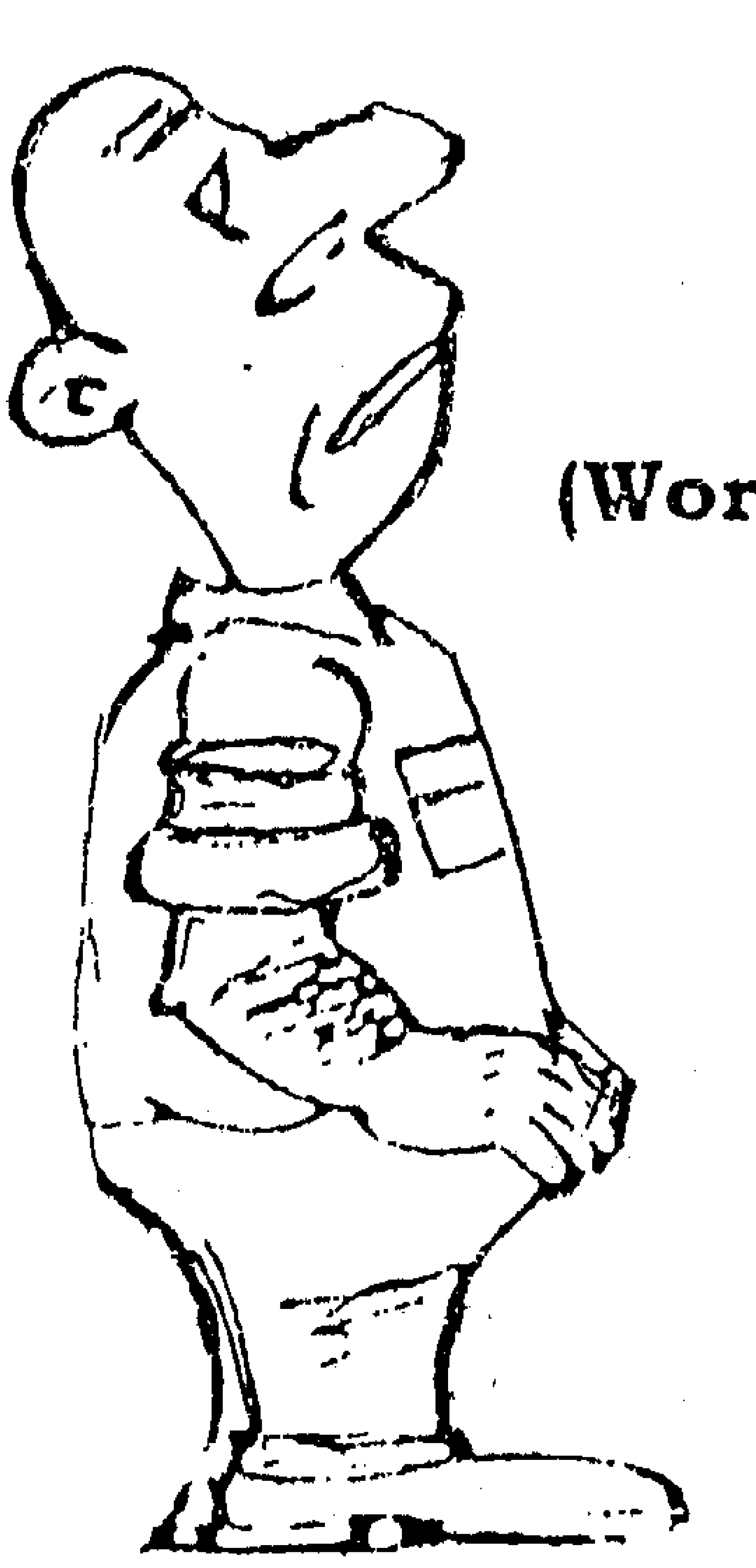
رابعاً :فترة الأسئلة

خامساً : المناظرة

سادساً : المباريات الإدارية

سابعاً : الحلقة الدراسية الحرة (Workshop)

ثامناً : الندوات



1 - الندوة الموجهة

2- الندوة الحرة

3- المناقشة المنظمة

4- المناقشة الحرة

تاسعاً : دراسة الحالة

عاشراً: تمثيل الأدوار

حادي عشر : الحساسية

ثاني عشر : عصف الذهن

أولاً : أساليب المناقشة الجماعية

Group Discussion

إن الطريقة التي يفكر بها الناس ويتصرفون بها في جماعات تختلف غالبا عن الطريقة التي يفكرون ويتصرفون بها كأفراد، ومن مميزات أساليب المناقشة الجماعية.

1- تساعد على تجنب الرقابة والسأم ولذا تثير الاهتمام .

2- تشجع الأفراد على التحدث والتعبير عن آرائهم، وفى أغلب الأحيان فإن ذلك يكشف الصراعات داخل المجموعة ويظهرها .

3- يميل المشاركون فى المناقشة إلى تذكر الأشياء التي كان عليهم أن يدافعوا عنها ويفسروها للآخرين .

4- عملية تعاونية تسعى المجموعة من خلالها للتوصل إلى حلول للمشاكل والاستفادة من خبرة وحكمة أعضاء المجموعة .

5- تستطيع أن تؤثر على الاتجاهات والمعتقدات وبذلك تفتح الطريق لاستخدام المهارات والمعلومات المكتسبة حديثا .



قواعد عامة من أجل نجاح المناقشة الجماعية

1- الوصول لقرارات فيها يكون بالإجماع ولا يستخدم التصويت أو القرعة .

2- يجب ألا يستسلم أى من المشاركين فى المناقشة لتسهيل أو لمجرد الوصول لاتفاق .

3- يجب ألا يجادل أى فرد لفرض رأيه من أجل قراره، وبدلاً من ذلك عليه أن يتوجه نحو المهمة باستخدام المنطق والحجة والعقل .

4- يجب أن يدرك عضو كل مجموعة أن الاختلافات يمكن حلها بواسطة الحقائق، ومن الممكن أن تؤدى هذه الاختلافات إلى الفهم والإبداع، إذا لم يشعر أعضاء المجموعة بالتهديد أو أنهم فى موقف دفاعي .



** ثانياً : المقابلة......... INTERVIEW

هى عرض يجيب فيه شخص أو أكثر عن أسئلة من يقوم بإجراء الحوار أو المناقشة الخاصة بموضوع المقابلة. يتم استخدامها لاستكشاف الموضوع فى العمق حيث يكون العرض الرسمى غير مرغوب .

وللمقابلة مزايا معينة فهى أقل رسمية من الأساليب الأخرى مثل المحاضرة أو إلقاء خطبة، ومن خلال المقابلة يحاول القائم بالنقاش أو الحوار التأكيد على اهتمامات الحاضرين.

ولكن أحد القيود فى المقابلة هو أن من يجرى المقابلة ينبغى عليه أن يعرف الموضوع جيداً بل ويتعرف على رغبات الحاضرين وكذلك الأساليب التي يجب استخدامها لإجراء المقابلات من أجل الحصول على المعلومات من المستهدفين.

وغالباً ما يكون المستهدفون بالمقابلة سلبيينً، ولذلك فيجب على القائم بالحوار أو المناقشة أن يعرف كيف يشجعهم ويحفزهم على المشاركة فى إعطاء المعلومات أو البيانات المطلوبة.

ويواجه القائمون بالمقابلة مشكلة الحيادية وهى تعنى عدم انعكاس اتجاهاتهم الشخصية على الأشخاص المستهدفين ، ونتيجة لضعف مهارة الحوار والنقاش لدى القائم بالمقابلة فغالبا ما يحوى سؤاله وما تحمله نبرات الصوت ونظرات العين وحركة الجسم إيحاءات معينة للمستهدفين يتأثرون بها عند المشاركة فى المناقشة والحوار.

وبصفة عامة فإن أسلوب المقابلة يستخدم فى جمع البيانات والمعلومات من خلال مجموعة من الأسئلة سبق إعدادها لخدمة البحث العلمى أو الدراسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

وما زالت جودة الدراسة فى كثير من الأحوال متأثرة بالقصور فى أداء القائمين بجمع البيانات وبصفة خاصة فى أساليب إدارة الحوار والنقاش.



** ثالثاً : المحاضرة أو الخطبة .... LECTURE

هى عرض شفوى لموضوع معين، ويتم إعدادها بحرص وعناية، ويمكن استخدامها لتقديم مواد وموضوعات بطريقة مباشرة ومنطقية أو لتقديم إحدى وجهات النظر عن موضوع مثير للجدل أو لتسلية أو تعليم المستهدفين.

كما تستخدم المحاضرات والخطب لإثارة التفكير والمزيد من دراسة المشكلات ولفتح الموضوع للمناقشة العامة.

وتتميز المحاضرات بأنها تناسب أنواع مختلفة من المستهدفين ويسهل تنظيمها لأى عدد صغير أو كبير، وبعض الناس يستطيعون أن يتعلموا عن طريق الاستماع أكثر من تعلمهم عن طريق القراءة.

وغالباً ما يكون دور المستهدفين فى المحاضرة سلبياً، وتكون التغذية العكسية أو الاسترجاعية **(Feed Back)** محدودة ولذلك فإنه يصعب اختبار تأثير ما قيل فى المحاضرة ولا توجد فرصة لمارسة الأفكار التي يتم تقديمها.

وحتى لا يستمر دور المستهدفين بالمحاضرة سلبياً فغالباً ما يتم اتباع المحاضرة بمناقشة جماعية، وأحد طرق معالجة ذلك هو أن يخصص وقت فى نهاية المحاضرة فى المناقشة إلا أنه فى البرامج التعليمية والتدريبية يفضل إتاحة الفرصة للسؤال والنقاش فى أى وقت أو حتى على الأقل السماح بالمناقشة فى نهاية كل جزئية من الجزئيات التي يتكون منها موضوع المحاضرة.

** رابعا : فترة الأسئلة .... QUESTION TIME

هى جلسة متابعة منظمة تأتى كما سبق أن ذكرنا فى نهاية محاضرة أو خطبة، يسأل فيها المشاركون أسئلة أو يناقشون المتحدثين ويطلبون المعلومات التي لم يتم تغطيتها أو يستفسرون عن بعض المعانى الغامضة أو يبدون عدم قناعتهم أو رضاهم عن بعض ما أثير من أفكار أو معلومات أو يدعمون ما قيل من خلال خبراتهم الواقعية.

وغالبا ما يتم الاهتمام بفترة الأسئلة كوسيلة جيدة الاستخدام لاستخدامها لعدة أسباب:

1- تقدم التغذية الاسترجاعية أو العكسية **(Feed Back)** للمتحدث وتسمح بمشاركة بعض المستهدفين فى الحوار والنقاش.

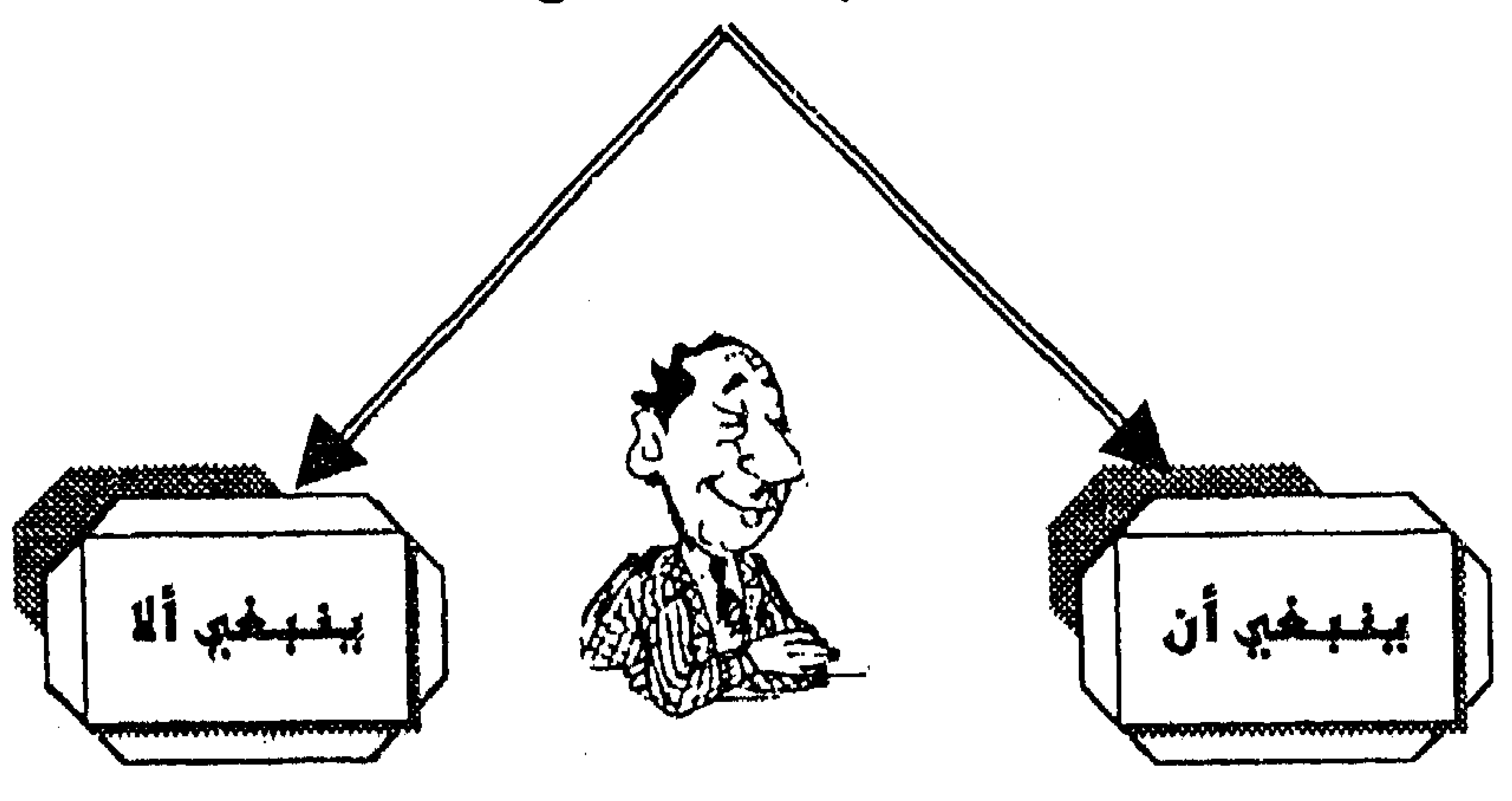
2- تعكس المناقشات مدى اتفاق الحاضرين أو اختلافهم على ما يثار من موضوعات ويستطيع من خلالها المتحدث أن يعيد تصحيح بعض المفاهيم أو يقدم الدعم لما ذكره بأمثلة وخبرات عملية عند تعليقه على الأسئلة أو المناقشات.

3- تمثل الأسئلة عملية هامة للمتحدثين الأساسيين لأنها تشجعهم على الإنصات والانتباه التام لما يقوله المناقش أو المحاور.



4- عندما يدرك المستمعون أو المستهدفون بالحديث أن الفرصة سوف تكون متاحة لهم للمشاركة بالحوار والنقاش حول ما يثار، فإن ذلك يعني الشعور بأهميتهم ويفرض عليهم اهتماما زائدا لمتابعة الموضوع .





ينبغي أن	ينبغي ألا
• يثير الفضول	• يؤدى إلى إجابات بنعم أو لا
• ينتج أنشطة أخرى	• سهل أو بسيط بدرجة تقلل من قدر المشاركين
• يكون اهتمام شخصي بالنسبة للمشاركين	• يتم تغيير السؤال أو تغييره بمجرد إلقائه
• يتم اختباره مرة واحدة على الأقل مقدما	• يخلق اختلافات كبيرة وعميقة بين المشاركين
• يكون واضحا وغير مبهم	

** خامساً : المناظرة .... ARGUMENT

تستخدم كأسلوب تعليمي أو تدريبي أو توضيحي لبعض الأمور الهامة. وغالباً ما يوجد فيها جانبان يمثل كل منهما وجهة نظر مخالفة للجانب الآخر ويسعى كل منهما إلى تغيير الرأي الأخر ووضع البدائل، ومن الممكن أن يكون هناك متحدث أو أكثر فى كل جانب كما يمكن دعوة أعضاء من المشاهدين للإسهام بآرائهم دعماً لجانب أو آخر.

ومن الأفكار الجيدة بصفة عامة أن يكون هناك ثلاثة أو أربعة متحدثين فى كل جانب وبالنسبة لبقية المشاركين فيعملون كمحكمين أو يقومون بتقييم النتائج.

ويجب فى المناظرة أن يكون الوقت المحدد لكل متحدث محدد بشكل صارم ولا يسمح لأي متحدث تحت أي ظروف أن يتجاوز الوقت المحدد له.

ويمكن إعطاء استمارة للمشاركين خارج المناظرة لتقييم النتائج مع التأكيد عليهم بصرف النظر عن آرائهم الخاصة كما يجب عليهم صنع قراراتهم على أساس توازن المناقشات المطروحة. وفى كل الأحوال يكون هناك رئيس للجلسة لإدارة الأحداث.

ولكن ومن مزايا استخدام المناظرات بكفاءة من أجل التدريس أنها تمرن المشاركين فيها على :

- بحث وتنظيم وتقديم حقائق التقنية المطروحة .
- دراسة مناقشة الآخرين .

وأهم ما يميز المناظرة هو تبادل المعلومات الكثيرة عن الموضوع تحت المناقشة، وربما كانت السمة الأكثر قيمة هى مساعدة المشاركين فى المناظرة على إدراك أنه من الممكن أن تكون هناك آراء متعددة ولكنها صحيحة بدرجة متساوية فيما يتعلق بموضوع خاص وبالإجراءات التي يمكن اتخاذها على أساس المعلومات المتاحة.

وتمثل المناظرة العملية الديمقراطية فى أوضح صورها، حيث إنه بهذه الوسيلة يمكن التوصل إلى القرارات والنتائج المطلوبة بالإضافة إلى أنها تعتبر فى الغالب تمريناً ذا قيمة عالية بالنسبة للمشاركين فيها.

ما هى القيود الخاصة باستخدام أسلوب المناظرة ؟

- يستغرق إعداد المناظرات وقتاً طويلاً من جانب المشاركين فيها.
- قد لا يكون الدليل المبنى على حقائق متاحاً أمام المشاركين فى المناظرة.
- يجد المشاركون فيها صعوبة فى الحكم على أداء الآخرين بصورة موضوعية.

كيف تتم إدارة المناظرة ؟

عليك أن تتذكر دائماً أن القضية المطروحة للمناظرة فى صورة اقتراح، وينبغى أن يكون الاقتراح الذى تتم مناقشته بياناً واضحاً لوضع أو رأى أو قرار عن الموضوع أو القضية المطروحة.

وينبغى أن تتضمن فكرة واحدة أو موضوعاً واحداً فقط ويكون مثيراً للجدل بمعنى أنه يجب أن يكون هناك اختلاف فى الرأى فيما يختص بهذا الموضوع.

ومن الممكن أن يكون الاقتراح :



- بيان حقيقة أن أمراً معيناً صحيح.



- بيان سياسة يوصى بها.
- بيان حكم على قيمة أن أمراً ما افضل من أمر آخر.

أساليب المناظرة التعليمية :

هناك أنماط ثلاثة أو أكثر شيوعاً تم تصميمها لاستخدامها فى العمليات التعليمية وتزيد من قيمتها وهى :

أ- المناظرة القياسية

وهذا هو النمط الأكثر شيوعاً فى الاستخدام الحالى، ويعتبر هذا الأسلوب عملياً فى الفصول أو قاعات التعليم والتدريب ويعتمد على تنافس فريقين متناظرين عددهم من 4-6 أفراد متحدثين، يتحدث نصفهم لصالح الاقتراح بينما يعارضه النصف الآخر.



ب- مناظرة استجواب الشاهد

يشابه أسلوب المناظرة هذا بعض الشيء إجراءات المحاكمة، وهو ممارسة جيدة فى التفكير السريع وفى تحليل الدليل. وعلى الرغم من ذلك فإنه يغرى بعض المتناظرين بأن يقوموا أثناء الاستجواب بتمثيل الموقف بأسئلة محملة بالعاطفة والانفعال وبأن يقوموا بأساليب هجومية مضللة تصرف نظر الخصم عن الموضوع الرئيسى.

ترتيب المتحدثين	الوقت المسموح به
1- تحدث مناظر الإثبات الأول.	8- 10 دقائق
(استجواب بواسطة مناظر النفى الثانى)	4-5 دقائق
2- تحدث مناظر النفى الأول.	8-10 دقائق
(استجواب بواسطة مناظر الإثبات الأول)	4-5 دقائق
3- تحدث مناظر الإثبات الثانى.	8-10 دقائق
(استجواب بواسطة مناظر النفى الأول)	4-5 دقائق
4- تحدث مناظر النفى الثانى.	8-10 دقائق
(استجواب بواسطة مناظر الإثبات الثانى)	4-5 دقائق
5- التقييد والتلخيص بواسطة أيا من مناظرى النفى.	4-5 دقائق
التقييد والتلخيص بواسطة أيا من مناظرى الإثبات.	4-5 دقائق

جـ - المناظرة البرلمانية (الأسلوب الإنجليزي)

وهذا الأسلوب شبيه بعض الشيء بالمناظرات التشريعية ويلاحظ أن الجمهور البرلمانى (أعضاء المجلس) يشارك بنشاط فى المناظرة ومـن الطبيعـى أن ذلـك يثير الاهتمام ولكن الشكل يشوه بسهولة بواسطة محاولات تسلية الجمهور.

ويدعو رئيس المجلس إلى الهدوء والتقيد بالنظام ويقرأ القـرار (الـذى يسـمى اقتراحا)

ترتيب المناظرة	الوقت
* مناظر الإثبات الأول يحث على اتخاذ القرار.	10 دقائق
* مناظر النفى الأول يعارض الاقتراح.	10 دقائق
* مناظر الإثبات الثانى يؤيد الاقتراح ويحث على اتخاذه.	7 دقائق
* مناظر النفى الثانى يعارض الاقتراح.	7 دقائق
* والآن يسمح للأعضاء بالتحدث ويمكن لأى منهم أن يتحدث مرة واحـدة لصالح الاقـتراح أو ضـده ويعمـل الرئيـس علـى تبـادل متحدثى الإثبات والنفى من الجمهور.	5 دقائق
* يسمح بمقاطعة المتحدثين ولكـن لطلـب معلومـات فقـط وإذا كـان المتحدث لا يريد أن يذعن للسؤال فيمكنه ببسـاطة أن يتجـاهل السـائل وإذا كـان مستعدا للإجابـة يجلس أوينبغـى توجيــه السؤال للرئيس.	5 دقائق
* حديث ختامى لمناظر الإثبـات الأول عبـارة عـن ملخـص لصـالح الاقتراح.	5 دقائق

ثم يأخذ الرئيس تصويت المجلس على الاقتراح، وإذا كان التصويت بأخذ الأصوات غير واضح فيمكن إظهار الأيدي وإحصاؤها أو استخدام الاقتراع السرى كتابةً.



** سادساً : المباريات الإدارية

MANAGERIAL GAMES

تستخدم المباريات الإدارية كنظام لمناقشة ومحاكاة عملية الإدارة أثناء دراسة المشكلات الإدارية،أثناء البرامج والحلقات التدريبية. وتعطى هذه المباريات الفرصة للمشاركين فيها لصنع قرارات إدارية تظهر كيفية إدارة وتوجيه العملية الإدارية.

ويعكس غالباً النموذج المستخدم المواقف الإدارية الحقيقية بأسلوب مضغوط ومبسط ومناسب للاستخدام كتمرين يحاكى الواقع الحقيقى .

فمع أنه من الصعب نقل المناقشات والحوارات التي تدور بين العاملين فى أى شركة أو مصنع كما هى إلى قاعات التدريب والنقاش، أو تخمين المشكلات والقرارات من جانب واحد إلا أنه من خلال المباراة الإدارية يساهم كل الأفراد فى صنع المشكلة التي يجب التعامل معها كمحاكاة للواقع.

استخدام المباريات الإدارية فى التدريب الجماعى:

- يتم تكوين فريق متكامل من المشاركين. يتضمن مديراً للمباراة وهيئة للرقابة.
- يحدد الفريق هدفا تريد المنشأة تحقيقه خلال فترة معينة .
- يتم رسم صورة لموقف حقيقي تعيشه المنظمة.
- يقوم القائم بدور المدير بإعلان الموقف على الأعضاء فى اجتماع

- يقوم الأعضاء المشاركين (كعاملين فى المنظمة) بدراسة الموقف تحت إشراف مدير المباراة وهيئة الرقابة.
- يقوم كل مسئول فى الفريق المشارك بتحضير عناصر القرار مع الآخرين تحت إشراف عضو متخصص فى نفس النشاط فى هيئة الرقابة.
- تجتمع المجموعة الممثلة لمجلس الإدارة لدراسة الموقف ورسم الخطط والسياسات.
- تقوم هيئة الرقابة بتقييم جهود المجلس.
- يقوم جميع المشاركين كلٌ حسب تخصصه بتنفيذ العمليات المؤدية لتحقيق الأهداف فى ضوء خطط وسياسات مجلس الإدارة.
- تقوم هيئة الرقابة بتقييم أداء كل مسئول داخل وحدته.
- تخلق إدارة المباراة موقفاً خاصاً لكل مسئول والتابعين له لاختبار قدرته على التصرف واتخاذ قرارات سريعة.
- يقوم المدير فى النهاية بعرض القرارات والإجراءات التي اتخذت فى الاجتماع لاستخلاص أنماط العمل السليمة.

وتستخدم المباريات الإدارية غالباً لتدريب كبار القادة والجماعات القيادية.

وتدار مثل هذه المباريات فى هذه الحالة كالآتى:

- يقدم مدير كل منظمة موقفاً حقيقياً يتعلق بالأداء الإدارى فى المنظمة مع توضيح تنظيمها وأساليب العمل بها.

- يوزع المشاركون في التدريب القيادي إلى مجموعات تمثل كل" منها إحدى الوحدات التنظيمية بالمنشأة، ويحدد هدفا للمنشأة يراد تحقيقه مستقبلاً.
- يسلم للمشاركين جميع المعلومات المتعلقة بالمنظمة والهدف المطلوب تحقيقه.
- يقوم القادة المشاركون في التدريب بدراسة ظروف المنشأة لتجهيز عناصر القرار.
- تقوم مجموعة من المحكمين بالرقابة والإشراف على المشاركين ويعملون كمدربين يتم توزيعهم توزيعاً نوعياً وتخصصياً على المباراة.
- يراقب رئيس مجلس الإدارة نشاط التحكم ويدون جميع ملاحظاته عليها.
- يقوم المحكمون (المدربون) بدراسة أعمال كل مجموعة وإبلاغها بالنتيجة وتؤخذ نتائج هذه المرحلة كمدخلات للمرحلة الثانية.
- تعلق نتائج كل مرحلة في اجتماع يناقش فيه أداء كل مجموعة ونقدها حتى يتم الوصول للإجراء الأمثل.

كيف يتم تقييم المباريات الإدارية؟

1- تحليل الأداء الوظيفي

- يتيح للمشارك الحصول على الدروس المستفادة .
- يتم من خلاله متابعة الأداء من خلال المباراة.
- يتم متابعة مدى استجابة الأفراد لما يطلب منهم.

2- التقرير الختامى عن المباراة

وتقوم المجموعة المشرفة على المباراة، بإعداد هذا التقرير ويتضمن الملاحظات والدروس المستفادة وتوزيعها على المشاركين، ويستخدم فى إجراء التعديلات اللازمة واكتشاف نواحى الضعف لمعالجتها.

3- مشاركة الأفراد فى التقييم

تتم من خلال تدوين المشاركين لملاحظاتهم فى كل مرحلة فيما يسمى باستمارات الاستقصاء، وتتضمن مجموعة أسئلة تغطى كل جوانب المباراة.

4- الهدف من التقييم هو التعرف على:

- مدى مشاركة الأفراد فى اتخاذ القرارات.
- مدى تجاهل الرؤساء والمشرفين لآراء المساعدين.
- مقدار الوقت الذى تستغرقه الإجراءات.
- مقدار الربط بين القرارات والإجراءات.
- مدى التعاون والتنسيق بين الأفراد والمشاركين فى المباراة.

مميزات وعيوب أسلوب المباريات الإدارية

المميزات:

- تمثل الواقع لدرجة كبيرة.
- تعطى الفرصة للممارسة العملية للتخطيط وصناعة القرارات.
- إكساب القيادات مهارات العمل الجماعى.
- اكتساب مهارات التعامل مع المعلومات والبيانات المتوفرة للتخطيط وصناعة القرارات.

- تطوير اتجاهات ومهارات القيادات فى مجال رسم السياسات وبرامج العمل بطريقة عملية.

- تساعد على زيادة الحماس والتنافس بين الجماعات المشاركة فى التدريب.

- توضيح المشاركين تأثير المتغيرات على اتخاذ القرارات.

عيوب المباريات الإدارية:

- الحاجة إلى تحضيرات كثيرة ووقت طويل.

- الحاجة إلى أعداد كبيرة نسبياً من الخبراء والموجهين.

- ارتفاع التكاليف.

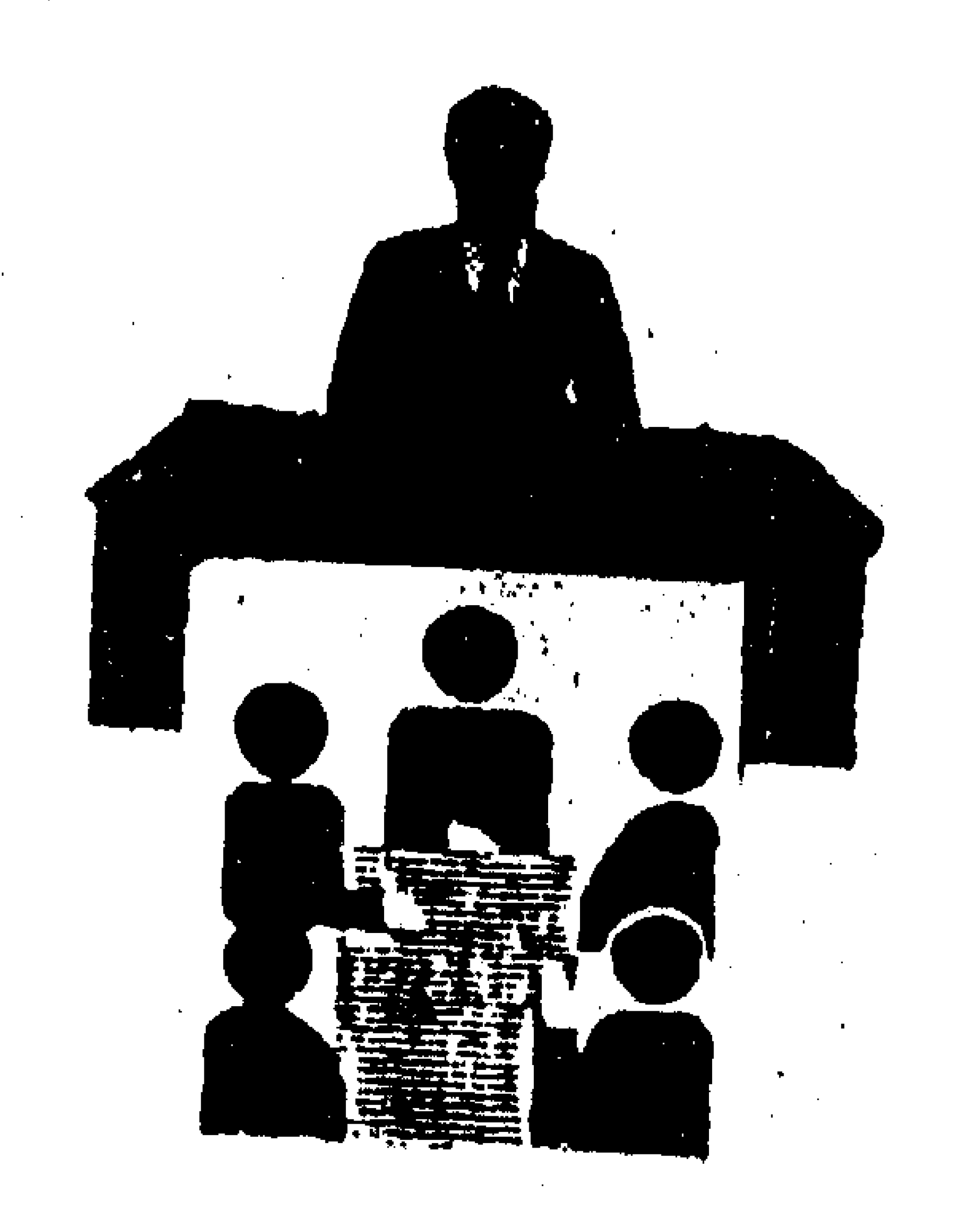


** سابعا : الحلقة الدراسية الحرة...... WORK SHOP

الحلقة الدراسية الحرة هي أسلوب تدريبي يسمح بدراسة موسعة لموضوع معين حيث يجتمع عدد يتراوح ما بين 10-25 فردا معا لتحسين كفاءتهم أو لتنمية الإجراءات والمهارات الجديدة التي سوف تساعدهم على حل المشكلات.

وتقدم الحلقة الدراسية الحرة الفرصة للإعداد لوظائف معينة مهنية أو حرفية أو خدمية للمجتمع، كما تسمح أيضا بدرجة عالية من المشاركة الفردية وتسمح أيضا بتحديد المجموعة لأهدافها ووسائلها.

والحلقة الدراسية الحرة تتطلب قدرا كبيرا من الوقت من المشاركين فيها وكذلك عددا مناسبا من المشاركين،وقد تتطلب أيضا موادا خاصة ويجب على المشاركين في مثل هذه الحلقات أن يكونوا مستعدين للعمل بصورة مستقلة أو بصورة تعاونية.



** ثامناً : الندوات .... SYMPOSIUMS

1- الندوة الموجهة Conference

وهى عبارة عن حلقة نقاشية لدراسة وشرح ومناقشة موضوع محدد سلفاً، ويشترك فى تقديم الموضوع محاضران اثنين أو أربعة محاضرين أو مدربين من المتخصصين والخبراء فى مجال البحث ويقوم كل واحد من أعضاء الندوة بالتالى بشرح جانب من جوانب موضوع البحث من وجهة نظره ويجوز لأى من المتحدثين أن يعلق على المادة التي قدمها زميله أو ينقدها أو يكتفى باستكمال الجانب المخصص له. ثم يترك للمشاركين فى نهاية الندوة بعضاً من الوقت للتعليق أو الاستفسار أو المناقشة. ويقوم كل عضو من المحاضرين المشتركين فى الندوة بتحضير و تجهيز الجزء الذى سيتناوله بمفرده فى العادة دون الاشتراك أو الرجوع إلى زملائه المشتركين فى الندوة.

ويمكن للأعضاء الاستعانة بمساعدات الإيضاح السمعية والبصرية أثناء الندوة الموجهة، ولا يجوز استخدام التسجيل كما يحدث فى المحاضرات.

وتختلف الندوة الموجهة عن المحاضرة فى أنها تقدم للمشاركين فى وقت واحد عدة خبرات متنوعة لأشخاص مختلفين بينما تقتصر المحاضرة على تقديم خبرة فرد واحد فى الموضوع وهو المحاضر.

وتمتاز الندوة الموجهة بنفس ميزات المحاضرة فى عدة جوانب منها: أن الندوة الموجهة لا تشترط عدداً محدداً للمشاركين الذين يسمح لهم بحضورها إذ يمكن حضور أى عدد منهم طالما أن المكان يسمح بذلك. كما تمتاز أيضاً بأنها قليلة التكلفة سواء فى إعداد مادتها أو فى تقديم هذه المادة بالمقارنة بأى وسيلة أخرى وذلك لأن التكلفة الكلية توزع على عدد كبير من المشاركين فتخفض بالتالى التكلفة الكلية وتنخفض بالتالى التكلفة النسبية للفرد. وتمتاز الندوة الموجهة عن المحاضرة فى أن تنوع وتتابع المتحدثين يبعد إلى حد ما الملل عن نفوس الدارسين الذى كثيراً ما نلاحظه فى المحاضرات.

وتستخدم الندوة الموجهة كأسلوب تدريبى فعال ولكنه لا يكون كذلك فى كل الموضوعات. وتتأكد فعاليته فى عرض الموضوعات التي تقدم المعارف، والمعلومات النظرية للمشاركين أو تخاطب اتجاهاتهم. ولكنه لا يجدى فى الموضوعات التي من شأنها رفع مستوى المهارة أو تنمية القدرات العملية.

كذلك لا يمكن في أسلوب الندوات الموجهة ملاحظة أو قياس استجابات الدارسين أثناء الندوة نظراً لأن تأثيرها على المشاركين لا يكون فورياً ولكن قد يمكن قياس ذلك فيما بعد عندما تعكس تصرفات وسلوك الدارسين آثار المعلومة والآراء التي أثيرت في الندوة.

ومن المآخذ التي تؤخذ على أسلوب الندوات الموجهة – وإن كانت لا تعيبها – هو أن ما بين المشاركين من تفاوت وفروق لا يكون موضع اعتبار بالنسبة للمتحدثين ولهذا قد يعد الحديث المثار في الندوة غاية في الصعوبة بالنسبة للبعض وغاية في السهولة بالنسبة للآخرين ووسطاً بالنسبة للبعض الثالث.

2- الندوة الحرة Panel

وهي عبارة عن حلقة نقاشية لدراسة وشرح ومناقشة موضوع معين يترك أمر تحديده واختياره للمشاركين أنفسهم لتقديمه، فيختارون اثنين أو ثلاثة من بينهم يشتركون في دراسته وإعداده لتقديمه في ندوة حرة يديرونها بأنفسهم تحت إشراف وتوجيه مدير البرنامج، ويقوم المشاركون المكلفون بالموضوع بدراسة وإعداد المادة الخاصة به والاتفاق فيما بينهم على طريقة التقديم وعلى المضمون الذى سيقدمه كل واحد منهم ومساعدات الإيضاح التي ستستخدم ثم يقوم كل منهم بتقديم الجزء الذى أعده، مع الاحتفاظ ببعض الوقت في نهاية الندوة يخصص لتعليقات واستفسارات المستمعين ومناقشتهم.

وتختلف الندوة الحرة عن الندوة الموجهة فى أنه بينما يقوم بتقديم الموضوع فى الندوات الحرة أفراد من مجموعة المشاركين فإن الذين يقومون بتقديم الموضوع فى الندوات الموجهة هم مجموعة من الخبراء المتخصصين الخارجيين. وبينما يقوم كل خبير فى النـدوات الموجهـة بـإعداد مادتـه التي سيقدمها منفصلاً عن الآخر يقـوم الأعضـاء المشـاركون فـى النـدوات الحرة بالاشتراك معـاً فـى إعـداد المـادة. كذلـك نجـد أنـه بينمـا يخضـع المتحدثون فى الندوات الحرة للإشراف والتوجيه الكاملين والمستمرين من جانب مدير البرنامج فإن المحاضرين فى الندوات الموجهـة لا يخضعـون لأى توجيـه أو رقابـة .وبينمـا يتـاح تقديـم خـبرات خارجيـة متنوعـة للدارسين فى النـدوات الموجهـة فإنـه يقتصر فـى النـدوات الحـرة علـى الخبرات الداخلية لمجموعة المتدربين.

والندوة الحرة أسلوب تدريبى فعال غير مكلف تنعدم فيـه التكلفـة ولكنه لا يستخدم فى كل وقت وإنما يسـتخدم فقط عندمـا يـراد توجيـه المشـاركين إلى تنظيـم وإدارة الاجتماعـات والمناقشـات وتدريـب المدربـين الجدد، فلا ينصرف الاهتمام هنا إلى مضمون ومحتوى المادة القدمة بقدر ما يركز الاهتمام على أسلوب الإعداد نفسه وطريقـة تقديـم المـادة وإدارة المناقشة والاشتراك فى المناقشات الجماعية.

3- المناقشة المنظمة Structured Discussion

هى عبارة عن اجتماع لمجموعة صغيرة العدد يقوم فيها المحاضر أو قائد المناقشة بإرشاد المشاركين خلال مجموعة من الأسئلة والأجوبة والمناقشة المنظمة المفتوحة وتوجيههم خطوة بخطوة نحو غرض أو استجابة مستهدفة.

وفيها يقوم قائد المناقشة مقدما بإعداد الأسئلة العامة والنوعية الموجهة التي سيستخدمها لبعث الاستجابات تلقائيا من أعضاء المجموعة.

ويستطيع قائد المناقشة أن يتحكم فى المجموعة كل الوقت بتوجيه أسئلة نوعية للمشتركين يحصر بها المناقشة فى نطاق سبق تحديده ليضمن عدم شرود أذهان أفراد المجموعة عن المجال المطلوب الاستجابة فى حدوده.

ويجب أن يكون قائد المناقشة هنا ذا مهارة عالية وقدرة على إتقان استخدام الأسئلة المباشرة وغير المباشرة كما يجب أن تكون لديه المقدرة على الاستجابة بسرعة للمشاركين حتى يستطيع باستمرار إعادة تركيب مضمون موضوع المناقشة للمشاركين. وبعكس ما يشترط فى المحاضر لا يشترط فى قائد المناقشة أن يكون خبيرا متخصصا فى الموضوع فالأمر لا يستلزم خبرة عميقة فى المجال الذى يناقش فيه بقدر ما يستلزم أن يكون قائدا ماهرا للمناقشة، فالمناقشة المنظمة تفقد قيمتها إذا لم يقدمها قائد أتقن تدريبه وإعداده من بين من لهم القدرة على التكيف السريع مع

المناقشة داخل المنشأة فإذا لم يتوافر ذلك داخل المنشأة فيمكن الاستعانة بالخبرات الخارجية فى مجال المناقشة.

ويحتاج قائد المناقشة إلى مسطح أو أكثر للكتابة عليه يكون مرئيا لكل المتدربين كالسبورة وقد يستعان بأجهزة أخرى وذلك لتدوين الملاحظات والآراء التي يجمعها إذ إن هذه الملاحظات والآراء هى التي ستشكل جوهر الموضوع بالنسبة له .

وهذه المساعدات ضرورية جدا لأنها تعتبر أدوات تدعيم تساعد المشاركين فى الرجوع إلى النقاط التي تحدثوا عنها خلال المناقشة لبناء الخبرة التعليمية لديهم.

وتكون هذه المناقشات ناجحة من الناحية العملية إذا أمكن جعل الاستجابة واضحة سواء شفهيا أو تحريريا . وعلى كل إذا كانت استجابات – منطوقة أو مقروءة– خاضعة للملاحظة فإن المناقشة تعتبر وسيلة ممتازة لإدراك وملاحظة وقياس استجابات أعضاء المجموعة. وطالما أن قائد المناقشة لديه الفرصة دائما لملاحظة وتصحيح وتدعيم سلوك المشارك فإن استجابته تكون عالية.

ولا شك أن جو المجموعة صغيرة العدد فى المناقشة المنظمة يمتاز بإتاحة الفرصة لقائد المناقشة لاستخدام المشاركين فى تدعيم الاستجابة المرجوة وتحقيق الإتقان للاستجابات الفردية للمشاركين، كما يكون للمشارك أيضا فرصة مستمرة لاستكشاف مدى إجادته تنفيذ توصيات قائد المناقشة والآراء التي يخرج بها من مناقشاته مع

المجموعة. وما دام قائد المناقشة يستطيع اختبار استجابات المجموعة من خلال المناقشات فإنه بذلك يستطيع الوصول إلى التغذية العكسية **(Feed Back)** المناسبة وتقرير مدى إجادته وإتقانه لعمله.

والمناقشة المنظمة أسلوب ملائم في برامج تدريب المشرفين بصفة خاصة فهي تعين المجموعة الشاركة على اكتشاف وتطوير مناهجها بنفسها نظرا للتغذية العكسية الفورية التي يحصل عليها المشارك والمتحدث ،كما أن هذا الأسلوب يعتبر أيضا أسلوبا ملائما للفروق الفردية بين الشاركين، ويمكن لقائد المناقشة بالاستخدام الحكيم للأسئلة المباشرة أن يقدم تعليما إضافيا وتدعيما لعملية التعليم للمشارك البطيء مع إتاحة الفرصة للمتدرب السريع لتطوير مضمون البرنامج بسرعة .

ويمتاز هذا الأسلوب أيضا بأن المتحدث بمجرد معرفته للسلوك المستهدف فإنه يستطيع – إذا كان ماهرا– أن يضع المادة التي سيطرحها والأسئلة التي سيسترشد بها في إدارة المناقشة كمقياس أداء،وكلما زادت خبرة المتحدث في مادة الموضوع كلما قل الوقت الذى يستغرقه في إعدادها. وعلاوة على ذلك يمتاز هذا الأسلوب بأنه منخفض التكاليف لأن عدد المجموعة يكون عادة في حدود خمسة عشر مشاركا ،وكل ما يحتاج إليه هو حجرة ومنضدة اجتماعات كتلك الموجودة في بيئة العمل؛ ودرجة معقولة من العزلة عن العمل حتى يمكن تحقيق التركيز المطلوب. وكل ذلك لا يكلف كثيرا وسهل التدبير في أى منشأة من المنشآت.

والعيب فى هذا الأسلوب هو ضرورة توافق مستوى الاستعدادات، والقدرات الكلامية واللفظية بين أفراد المجموعة فإذا كان هناك قصور أو اختلاف فى الاستعداد الكلامى أو اللفظى بينهم بأن يكون قويا عند البعض وضعيفا عند البعض الآخر، فسوف يتعذر الحصول على الاستجابات اللازمة. ولا شك فى أن ذلك يسبب مشكلة كبيرة إذا ضعفت الرقابة والسيطرة على المجموعة المشاركة. فإن العضو الذى تنقصه القدرة الكلامية والمرونة اللفظية سيتخذ باستمرار موقفا دفاعيا لحماية ثقته بنفسه، فيجد قائد المناقشة أنه أمام واحد أو أكثر من أفراد المجموعة يجأر بالشكوى ويرفض الإسهام فى المناقشة، أو يفاجأ بمن يثير الشغب بالتبرم أو التهكم.

فإذا كان قائد المناقشة على درجة عالية من المهارة استطاع أن يتجنب مثل هذه المواقف باستخدام الأسئلة المساعدة ،واستطاع على الفور أن يميز المشاركين ذوى القدرة التعليمية البطيئة فيحميهم من ذوى القدرة التعليمية السريعة بمساعدتهم وإرشادهم غير المباشر فى الإجابة والمشاركة فى المناقشة.

والمجموعة المشاركة التي يقوم قائد المناقشة بالحديث إليها تحتوى - فى غالبية الأحوال - على خليط متنوع من الشخصيات المختلفة، ويجب على قائد المناقشة أن يكون مدرباً على التعامل مع كل هذه الشخصيات.

4- المناقشة الحرة Unstructured Discussion

يستخدم هذا الاصطلاح لوصف أسلوب نقاشي يتحكم فيه المشاركون وهو عبارة عن مناقشة تطرح فيها المشاكل للتداول ويحدد فيها المشاركون هيكل موضوع المناقشة.

وتختلف المناقشة الحرة عن الندوة في أنه في الندوة الحرة يتولى اثنان أو ثلاثة من المشاركين إدارة الندوة يتناوبون الحديث بأنفسهم في الموضوع ، أما في المناقشة الحرة فيتولى إدارتها قائد مناقشة واحد من المشاركين يقوم هو بإدارة المناقشة واستنباط النتائج من زملائه المشاركين، وقد يحضر الموجه أثناء المناقشة أوقد لا يحضر فإذا كان حاضراً فإنه يقوم بالمحافظة على توازن المناقشة فقط .

وتسمح المناقشة الحرة في حدود الاستجابات المنطوقة أو حتى المكتوبة بنصيب كبير من الحرية للمشاركين على أن يكونوا قد أعدوا لها مدخلات مواقف العمل المستهدف أو الأعمال المطلوبة الأخرى. هذا وتتخذ المناقشة الحرة لمشاركة الأفراد شكل مؤتمرات أو لجنة.

ويتم تحديد الخبرة المطلوبة في المناقشة الحرة بمعرفة المجموعة، فأفراد المجموعة هم الذين يقدمون مادة الموضوع ويعملون معاً للوصول إلى السلوك المطلوب، وعادة يستخدم هذا الأسلوب لحل الصراعات بين الأفراد أو حل المشاكل من خلال المجموعة. ويمكن أيضاً أن يستخدم لتدريب مجموعة عمل على أن تعمل ككيان تنظيمي منسق. وهنا تكون الفرصة كبيرة أمام المتحدث لملاحظة وتقييم الاستجابات وتصحيح

استجابات المشاركين. وعلى المشاركين أنفسهم أن يقدموا التعضيد اللازم لتحقيق السلوك المستهدف وكذلك يكون للمشاركين فرصة كبيرة أيضا لتحقيق التغذية العكسية (Feed Back) من باقى أعضاء المجموعة نظرا لأن هذه التغذية تكون مباشرة وفورية ومقبولة من المشاركين.

وهناك بعض المهارات يحتاجها المتحدث إذا كان حاضرا مع المجموعة بجانب دوره الرئيسي وهو التسجيل. فمن الضرورى أن يكون لديه فهم كامل وواضح بالغرض من هذا الأسلوب الخاص، ثم عليه أن يتوقع ما قد يحدث من خروج أو انحراف عن المضمون المخطط أو حدوث صراعات داخل المجموعة، كذلك عليه أن يدع المجموعة تحل بنفسها الصراعات الحادثة ولا يتدخل إلا لمساعدة المجموعة فى الإبقاء على التأقلم مع العمل . هذا ويجب أن يراعى فى هذا الأسلوب قلة عدد أفراد المجموعة المشاركة.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يتيح حرية تبادل المناصب والأوضاع بين أفراد المجموعة، كما أنه يحقق تنشيط الفهم ويكسب الأفراد التمرس فى حل المشاكل. وتزويد المجموعة بالتسهيلات اللازمة يزيل القيود التي قد تفرض على الأفراد فى بيئة العمل العادية ويتيح الفرص أمامهم للتمرين على أنماط السلوك الجديدة بدون التعرض لإظهار مخالفة تعليمات عملهم العادى أو قواعده.

وتعتبر تكلفة هذا الأسلوب منخفضة للغاية حيث إنها تتضمن نفس عناصر الأسلوب السابق (المناقشة المنظمة).

** تاسعا : دراسة الحالة......... CASE STUDY

يمثل هذا الأسلوب من الحوار والنقاش بين الأفراد تمرينا لحل المشكلات . بحيث يعطى فيه المشاركون مشكلة مكتوبة لحدث أو سلسلة من الأحداث ويمكن أيضا أن تكون كلمات منطوقة أو تسجيلات ضوئية أو صور أو إحصاءات أو زيارات .

ويطلب من المشاركين عادة وضع حلول للمشاكل التي تم التعرف عليها في دراسة الحالة من خلال المعلومات المقترحة لهم وقد يتطلب ذلك حكما أو حسابا دقيقا أو كلا الأمرين معا وقد تكون هناك حلول صحيحة لا جدال فيها.

ولكن في حالات كثيرة من المكن أن يكون هناك جدال أو اختلاف رأى فيما يتعلق بأفضل الحلول. وعند تقديم المشاركين لحلولهم يجب أن يطلب منهم تدعيم نتائجهم بدليل مستمد من الحقائق المقدمة إليهم.

وتستخدم دراسات الحالة أيضا كتمارين مناقشة جماعية، كما يمكن للمتحدث أو المحاضر في بعض الأحيان أن يستخدم حالة لتوضيح درس ما ويقوم بنفسه بشرح المغزى، وبالإضافة إلى ذلك يمكن للأفراد بالتناوب أن يكونوا حالات موضوعة لكي يعملوا معتمدين على أنفسهم ربما بقصد مقارنة ومناقشة الحلول التي تم الوصول إليها .



ودراسة الحالة هى رواية لموقف ، قد تكون هذه الرواية حقيقية أو خيالية ويتوقف ذلك على الغرض من استخدامها.

وغالبا ما يستخدم المدربون أو المعلمون دراسة خيالية مبنية على مواقف فعلية لكى يقدموا وصفا مشتملا على كل العناصر التي يريدون أن يقدموها .

ومن جانب آخر ينبغى إبراز أنه من الأفضل استخدام الحالات الواقعية والفعلية لأن المناقشة والحوار فيها لهما فاعلية كبرى .

مزايا دراسات الحالة :

1- يشجع أسلوب دراسة الحالة المشاركين على ربط النظرية والتطبيق، مع أنه ليس بديلا لخبرة العمل الفعلية ولا المراد منه أن يكون كذلك. ولكن يمكن كتابتها بطريقة تلقى الضوء على المشاكل التي تكون مبهمة وغير واضحة فى الحياة الحقيقية.

2- يساعد الاتجاه غير المباشر لدراسة الحالة الخيالية على تجنب العقبات الموجودة فى الاستخدام المباشر للأحداث الحقيقية:فعندما ننتقد الناس فى وظيفة معينة سوف يظهر لديهم اتجاه للدفاع عن أنفسهم ورفض هذا النقد ولكن المفيد أكثر أن ينعكس ذلك على دراسة خيالية عليهم مناقشتها.

3- فى تبادل الحوار والنقاش الذى يجب أن تثيره دراسة الحالة سوف يتم تشجيع المشاركين على تبادل الأفكار والوسائل الاختيارية وربما على التحول عن أوضاع ثابتة. فكثير من الناس الذين يفتخرون بخبرتهم أو

معرفتهم يكرهون قبول التفسيرات النظرية، واستخدام دراسة الحالة يمكنهم من اختبار الخبرة والمعرفة التي لديهم . وفى هذه العملية يمكنهم أن يتعرفوا على الفجوات الموجودة فى معانيهم وبذلك يصبحون أكثر فاعلية للتعلم.

قيود دراسة الحالة

- تستغرق تمارين دراسة الحالة غالبا وقتا كبيرا وبصفة خاصة عند مقارنتها بالمحاضرة فتبدو وسيلة غير فعالة من حيث مقدار المعلومات التي يمكن أن تقدمها للمشاركين ولكن الاختبار الحقيقى للفعالية هو كمية المعلومات التي يتم استيعابها وفهمها.
- تتطلب دراسة الحالة استخدام وقت فى البداية لاستيعاب قدر من المعلومات الخلفية غير المفيدة من جوانب أخرى. ومن المحتمل أن يحدث ذلك بصفة خاصة إذا كان لدى المشاركين خبرات تختلف من مشارك لآخر.
- يعتبر أسلوب دراسة الحالة أسلوبا غير مناسب للمشاركين الذين ليس لديهم خبرة فى الموضوع حيث يكونون غير قادرين على استخدام خبراتهم ومعرفتهم غير المتوفرة فى البحث والنقاش وتبادل الخبرات.
- إذا لم يتم إعداد الحالة جيدا والسيطرة على إدارتها قد يحولها المشاركون إلى لعبة ولا يأخذونها مأخذ الجد .

صناعة أو إعداد الحالات

كما سبق أن ذكرنا أنه من الممكن أن تكون الحالات روايات حقيقية مبنية على مواقف فعلية، وكثير من المتحدثين يفضلون الروايات الخيالية ولكن في كلتا الحالتين يكون من المهم بالطبع التأكد من أن الدراسة وثيقة الصلة بالأهداف.

وغالبا ما يتم الاعتماد على التقارير وبعض المواقف الحقيقية أو شبه الحقيقية، إلا أنه في كل الأحوال يعاد صياغتها بحيث تكون أقرب إلى واقع المشاركين.

وفي كل الأحوال يجب أن تصف الحالة الأحداث والحقائق بإيجاز بقدر الإمكان،وفي نفس الوقت تكون شاملة للموضوع المستهدف. ويجب ألا تجعلها طويلة جدا ولا تزيد عن 500 كلمة إلا في الحالات التي تكون هناك أسباب قوية لذلك .

ويجب أن نراعي عند صياغة الحالة عند وصف موقف فعلي أن نغير الأسماء والسمات الأخرى بحيث لا تكون سببا في مشكلات أو إحراج أو ردود فعل غير مناسبة.

ويجب أن تنتهي الحالة دائما بتعليمات واضحة للمشاركين واضحة لإبداء رأيهم أو توقعاتهم أو القيام بمهام معينة أو الإجابة عن أسئلة محددة.



استخدام دراسة حالة:

النموذج الشائع لإدارة الحوار والمناقشة من خلال دراسة الحالة هو إعطاء محاضرة أو عرض أو تقديم موضوع معين ثم تقسيم المشاركين إلى مجموعات لبحث حالة متعلقة بمحتويات المحاضرة.

وبعد دراسة الحالة لإجراء الحوار والمناقشة حولها تقوم كل مجموعة بإعداد ملخص لنتائجها ثم تعلق ما توصلت إليه فى اجتماع عام لكل المجموعات.

ويمكن أيضا أن يبدأ البعض بدراسة الحالة وإبداء آرائهم أو توقعاتهم ثم يبدأ الحديث العام، حيث يعمل على تدعيم أو تقييم النقاط والاتجاهات التى عرضها الأفراد، وهذا الأسلوب يعمل على إدخال عنصر الشك فيما يتعلق بصلاحية المعرفة الموجودة وهو ما تحدثنا عنه من قبل، وذلك يجعل الناس أكثر استقبالا للأفكار الجديدة.

وبالنسبة للحالات المعقدة من المهم أن تكون المجموعات صغيرة، وأن يكون لديها الوقت الكافى لإنجاز بعض العمليات المطلوبة من تحليل وحسابات.



**** دراسة الحالة ****

مميزات	عيوب
• تجعل الحوار والمناقشة واقعية وهادفة فى اتجاه حل المشكلات. • أسلوب مشوق للمناقشة وتبادل الآراء مع الآخرين مما يولد الأفكار الإبتكارية. • تساعد الأفراد على النظر للمشكلة من جميع جوانبها وأبعادها. • تزود المشاركين بفكر جديد وروح إيجابية للتصدى للمشاكل. • تساعد على تقارب وتعاون المشاركين.	• تناسب الجماعات الصغيرة فقط. • تحتاج إلى تكلفة مرتفعة نسبيا ووقت أطول بالمقارنة بالأساليب الأخرى. • تعطى انطباعا خاطئا بسهولة العملية الإدارية. • ضرورة أن تقترب الحالة المعروضة من الواقع وإلا لن يقتنع بها المشاركون. • يصعب توفير الوقت الكامل والمناسب لاستيفاء مناقشات الجميع والتوصل لحل حاسم.



تقرير الحالة

- أن يكون التقرير واقعيا ومبني على معلومات شاملة .
- أن يكون معدا بطريقة مسلسلة ومرتبة ترتيبا منطقيا
- ينبغي العناية ببلورة النواحي السلوكية التي ظهرت في تصرفات الأفراد المعنيين بالمشكلة

مناقشة الحالة

- أن تكون المناقشة محددة بوضوح
- يجب أن تكون المناقشة كافية
- أن تكون المناقشة حرة وغير رسمية
- أن تهدف إلى إكساب المشاركين الخبرة في المعارضة والنقد البناء

تحليل الحالة

- أن يكون التحليل واقعيا
- أن يضع المدرب نظاما محددا لتحديد الحالة
- تجنب السطحية وعدم الشمول
- أن يكون التحليل مرنا يتناسب مع كل حالة
- تحليل المناقشات والتركيز على الموضوعات التي تتطلب الخروج بقرارات سليمة

البيئة الاجتماعية لمناقشة الحالة

- يجب خلق بيئة اجتماعية مناسبة ومتجانسة أثناء مناقشة الحالة حيث أن الأفراد المشتركين في النقاش يمثلون المتغيرات التالية:

- اختلاف في سلوكهم
- اختلاف في طبيعة وأساليب العمل الفني المتعلق بدراسة الحالة
- اختلاف مدى شعور الأفراد بأهمية الوقت
- اختلاف الخلفيات الاجتماعية للمتدربين

** عاشرا : تمثيل الأدوار .... ROLEPLAYING

يطلب من المشاركين فى الحوار والمناقشات فى دراسة الحالة أن يقولوا ما سوف يفعلونه أو ينصحون به على أساس المعلومات المقدمة .

أما فى تمثيل الأدوار فيطلب منهم أن يتخيلوا أنهم يشاركون بالفعل فى موقف حياة حقيقى وأن يستنبطوا استجاباتهم للموقف وهو منظور.

ومن الممكن أن يكون تمثيل الأدوار متعة ولكنه ليس لعبة ، فهو أسلوب تدريبى جاد ومفيد إذا أحسنت إدارته حيث تكون له إمكانيات تعلم كبيرة للتدريب على التقمص العام أو القدرة على التعاطف وفهم أحاسيس شخص آخر .

وكما فى استخدام دراسة الحالة فإن المواقف المرسومة فى تمارين تمثيل الأدوار ينبغى أن تكون وثيقة الصلة بخبرة واحتياجات المشاركين وينبغى أن يكون الدارسون قادرين على إدراك علاقة التمرين بطرقهم الخاصة.

ولكن ما هى مزايا الحوار والنقاش فى تمثيل الأدوار؟

- تمثيل الأدوار ذو قيمة عالية لأنه ينمى قدرة المتحاورين والمتناقشين على تحليل المعلومات وإصدار الأحكام، وكذلك القدرة على الوصف والشرح والمناقشة والإقناع.

- نظرا لأن آثار الأخطاء التي يرتكبها المشاركون فى الحوار ليست كما هى فى الحياة الحقيقية فإن المشاركين يمكنهم أن يشعروا بالأمان بصورة كافية لتجريب الأفكار الجديدة.
- عندما يقوم المشاركون بتمثيل أدوار معاكسة للأدوار المؤداة فى الحياة الحقيقية يكون لدى الناس فرصة تجريب الجانب الآخر من القضية التي تتم مناقشتها، فعلى سبيل المثال أولئك الأشخاص الذين تتضمن مسئوليات عملهم مقابلة أشخاص آخرين يمكنهم أن يلعبوا دور شخص تتم مقابلته فالمدير يستطيع أن يلعب دور موظف غير راض، أو دور قائد ويستطيع البائع أن يلعب دور زبون يصعب التعامل معه، وفى تلك العملية يكتسب حوار ومناقشة المشاركين حكمة وتبصر ويعتبر ذلك تدريبا هاما للمشرفين والمديرين.

القيود الخاصة فى الحوار والمناقشة فى تمثيل الأدوار

- يتطلب وقتا كثيرا متسعا من أجل تمثيل الوقت
- فى أغلب الأحيان يصعب على المشرفين غير المتمرسين السيطرة على المشاركين فى تمثيل الأدوار بالشكل الجاد الهادف.
- تفقد قيمة التمرين إذا لم يكن المشرفون عليه يعرفون بصورة كافية ديناميكيات السلوك البشرى لكى يساعدوا المتنافسين على أن يستمدوا الدروس والفائدة من التجارب.
- ويمكن إيذاء مشاعر البعض من خلال الإدارة غير الملائمة لتمثيل الأدوار.

متى يستخدم تمثيل الأدوار؟

يتم استخدام تمثيل الأدوار عند الاحتياج إلى التعرف على الجوانب المختلفة للعلاقات البشرية من خلال التعامل ولكنها لا تستخدم عندما يتعلق الأمر بالجوانب الفنية أو المالية أو الهندسية.

كيف يعمل تمثيل الأدوار ؟

- **حتى يكون للحوار والمناقشة نتيجة** يجب أن يكون عدد الممثلين في تمرين تمثيل الأدوار فى حدود خمسة أشخاص تقريبا وعند زيادة العدد عن ذلك يصبح من الصعب الاحتفاظ بالنقاش مركزا على النقاط ذات الاهتمام الرئيسى.
- **ويتلقى كل شخص مشارك فى الحوار** من خلال تمثيل الأدوار وصفا لموقف مع معلومات إضافية عن الشخصية التي سوف يلعبها، وهذه المعلومات الإضافية لا تتم إتاحتها إلا للأشخاص الآخرين المشاركين فى التمرين.
- **باستخدام المعلومات المقدمة يقوم المشاركون** بعد ذلك بتمثيل الدور كما يعتقدون أن الشخص سوف يقوم به فى الحياة الحقيقية ويحاولون أن يضعوا انفعالات ذلك الشخص حتى إذا كانت غير جذابة أو محببة. ويتم صنع تفاصيل الحدث وبصفة خاصة الحوار بواسطة الممثلين وهم يتقدمون فى الأحداث استجابة للموقف الذى يتطور ولا يتم استخدام أية ملابس أو مناظر.

- **يوقف المشرف أو مدير الحوار الحدث** قبل أن يتم عرض موقف المشكلة، وبمجرد أن تظهر السلوكيات المسببة لها أثناء الحوار ويتم الإفصاح عن العوامل الانفعالية – يتم التركيز على تطوير أسلوب التعامل والحوار أكثر من الحبكة التمثيلية.
- **يعمل المشاركون الآخرون كمراقبين** حيث يتوقع منهم من خلال التعليق والحوار وبعد انتهاء تمثيل الأدوار أن يقدموا تحليلا لما رأوه في التمثيل وللمشاكل الإنسانية والدوافع المتضمنة.
- **يمكن إعادة تمثيل الموقف بعكس الأدوار** ويعمل الممثلون السابقون كمراقبين .
- **تنتهي المناقشة الجماعية في النهاية بتحديد النتائج** التي توصل إليها الجميع .



- **كيف يتم الإعداد لتمثيل الأدوار؟**

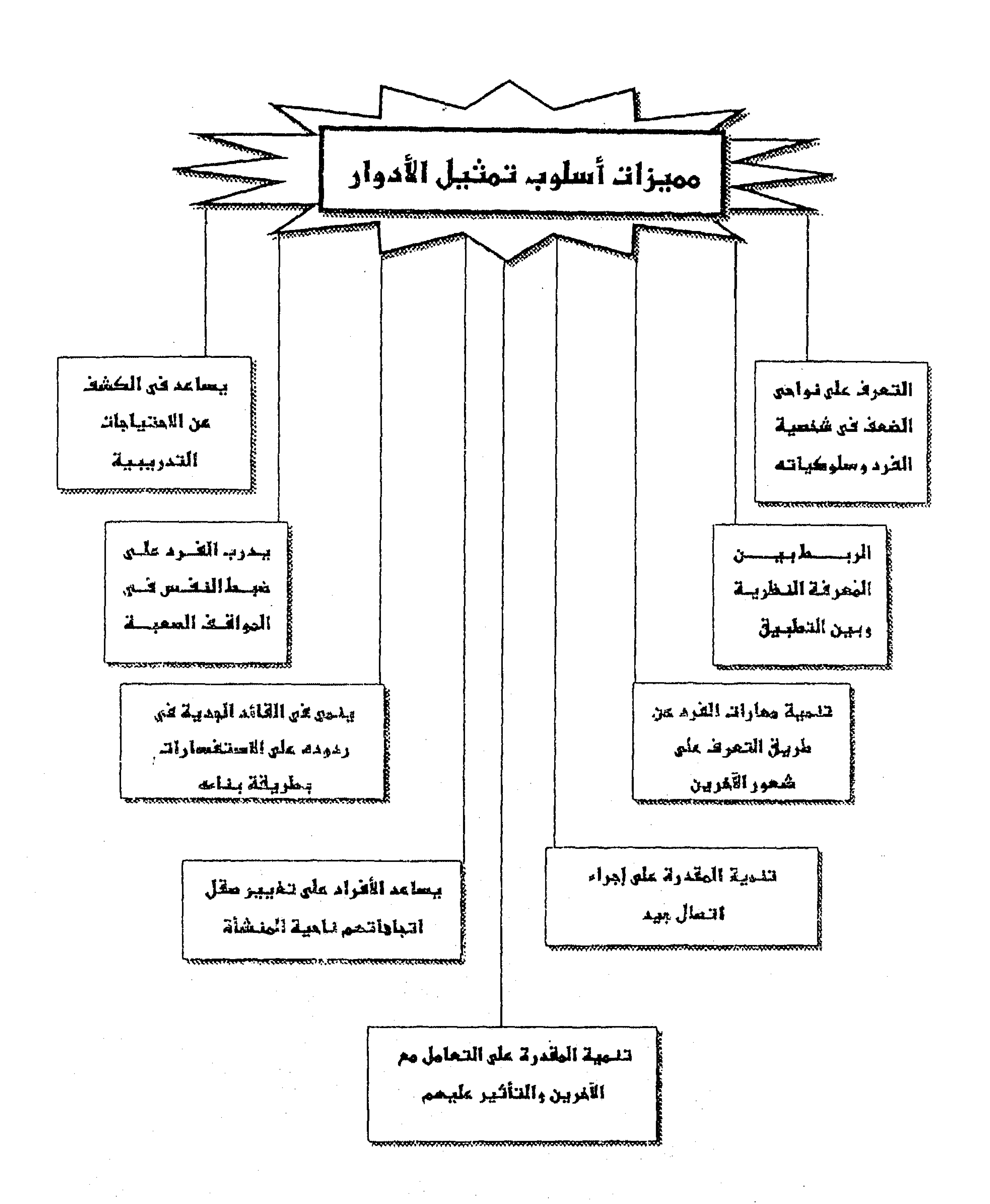
1. **من الضروري إعداد أوصاف للموقف العام**،والدور الخاص الذي يجب أن يلعبه كل مشترك .
2. **يتم إعطاء** كل ممثل نسخة من وصف الموقف .

. **يعطي كل" منهم** أيضا نسخة من الأوراق التي تصف شخصيته ودوره ، ولكن لا يعطي تفاصيل الشخصيات الأخرى وهذا الترتيب يؤدي إلي التلقائية ويستدعي ممارسة الحوار والتفكير السريع من جانب كل المشاركين في التمثيل .

4- **لا ينبغي تدريب الممثلين** على أدوارهم ولكن يجب أن يتضمن أن كلا منهم يفهم ما هو متوقع منه .

5- **من المفيد** اطلاع الممثلين كل" على حدة بالنقاط الخاصة التي يود المعلم توضيحها وكذلك من المفيد أيضا التأكيد على هذه النقاط .

6- **تأكد أنك** لا تعهد إلى شخص ما بأداء دور يتضمن إهانته حيث تظهره بأنه غير كفء لها فى الحياة الحقيقية وعليك أن تكون حريصا جدا عندما تعطي الفرد دورا أو نمط شخصية قريبة جدا من دوره الحقيقي ، إذا كان هذا يؤكد أو يرسخ فى ذهنه وذهن الآخرين مساوئه .


مميزات أسلوب تمثيل الأدوار
التعرف على نواحي الضعف في شخصية الفرد وسلوكياته
يساعد في الكشف عن الاحتياجات التدريبية
الربط بين المعرفة النظرية وبين التطبيق
يدرب الفرد على ضبط النفس في المواقف الصعبة
تنمية مهارات الفرد عن طريق التعرف على شعور الآخرين
يلمس في القائد الجدية في ردوده على الاستفسارات وطريقة بناءه
تنمية المقدرة على إجراء اتصال جيد
يساعد الأفراد على تغيير صقل اتجاهاتهم ناحية المنشأة
تنمية المقدرة على التعامل مع الآخرين والتأثير عليهم

متطلبات إعداد وإدارة تمثيل الأدوار

** حسن اختيار الموقف

** كتابة الموقف بطريقة واضحة ومفصلة وتدعيمه بالبيانات



** توزيع الأدوار على اللاعبين بحيث يكمل كل منهم الآخر

** حسن تلقين اللاعبين وتفهمهم لأدوارهم

** تعريف المراقبين بالمواقف وكيفية متابعة الأدوار والتقييم واستخدام الاستمارات

** تشجيع اللاعبين ومساعدتهم على قهر الخوف الذي ينتابهم في بادئ الأمر

** إتاحة الفرصة لنقاش جماعي لتشجيع المدربين على النقد البناء

قيام المدرب بإجمال الملاحظات النهائية على الأداء مع تلخيص الدروس المستفادة والقيم والاتجاهات الواجب مراعاتها

** عناصر نجاح تمثيل الأدوار **

يجب توافر العناصر التالية لنجاح التمثيلية:

- العناية بموضوع التمثيلية بحيث يتضمن تلبية الاحتياجات التدريبية للمشاركين.
- أن تركز التمثيلية على إظهار التسلسل في العمليات الإدارية وإجراءات العمل وإظهار الخطأ والصواب بها...
- أن تتضمن التمثيلية بعض اللمحات الفكاهية لإضفاء جو المرح وتشجيع المتدربين على متابعة الأحداث
- اختيار الأفراد اللاعبين بدقة
- تدعيم مشاهد فصول التمثيلية باللوحات أو الخرائط والرسوم البيانية
- اختتام التمثيلية بتلخيص شامل مع تحديد الدروس المستفادة

** حادى عشر : استخدام النقاش والحوار فى تمرين الحساسية

SINSITIVITY TRAINING

يقوم على أساس زيادة حساسية الأفراد نحو سلوك الذات وسلوك الآخرين بهدف مساعدة القادة والمشرفين من مختلف المستويات الإدارية وتمرينهم على معالجة مشاكل العلاقات التي تسببها صعوبات التنفيذ، وذلك لاعتماده على التلقائية فى التنمية الذاتية للمهارات السلوكية للقادة، واستغلاله للجماعة كوسيلة لتغيير الاتجاهات عن طريق حثهم من خلال الحوار على طرح ما يعانون من مشكلات وانفعالات على بساط البحث، وإخراج هذه المشاكل والانفعالات إلى مجال التفكير والتفاعل الجماعى.

ويعتمد هذا الأسلوب على استنباط التطوير المطلوب فى المهارات السلوكية للأفراد داخل الجماعة من داخل الذات البشرية نفسها، وترك الرغبة فى حدوث هذا التطوير لتنبثق تلقائيا من أعماق النفس الإنسانية لكل فرد فى الجماعة نتيجة شعوره الذاتى بحتمية هذا التغيير من خلال النقاش والحوار مع الآخرين.

ويعمل أسلوب تنمية الحساسية على تنمية القدرة الذاتية للفرد فى الاعتماد على نفسه لتطوير أسلوبه فى التعامل مع الآخرين، فرادى أو جماعات، والارتقاء بسلوكه الفردى والجماعى عن طريق التغلغل داخل ذاته وتفهم ما بها من مشاعر وانفعالات وإدراك ما يساورها من رغبات، وما

يتجاذبها من أفكار، والاستعانة بهذا الفهم للذات فى تفهم ذوات الآخرين للوصول إلى تطوير مهارات العلاقات الإنسانية لديهم من خلال الحوار والمناقشة.

وقد أعد هذا الأسلوب لتهيئة الفرصة أمام الفرد لتفهم المزيد عن نفسه وعن تأثير الآخرين فيه وتأثره بهم، وردود الفعل لديهم، ولمساعدة الفرد فى إدراك مشاعره الذاتية وتأثير هذه المشاعر الذاتية فى سلوكه مع الآخرين وسلوك الآخرين معه من خلال الحوار الهادف.

كما وأن هذا الأسلوب يهيئ الفرد ليكون أكثر حساسية نحو أساليب اتصال الأفراد بعضهم ببعض، فيعده ليحسن الإنصات لمناقشات وحوارات الآخرين والاستيعاب الكامل وتفهم المشاعر التي تصاحبها.

ويعلمه أيضاً التزام الواقعية فى التصرف عند مجابهة المواقف مع الآخرين. كما ينمى فى الأفراد القدرة على مساعدة الجماعة ومشاركتها مشاركة فعالة فى تأدية وظائفها بصورة أكثر فعالية وكفاية.

وتصميم هذا الأسلوب يتيح الفرصة أمام المشاركين لتقرير ما يرغبون فى التحدث فيه وأنواع المشاكل التي يودون التعامل معها والأساليب والوسائل التي يرغبون فى استخدامها للوصول إلى أهدافهم ، ومن خلال انشغال المشاركين بهذه المشاكل فإنهم يبدءون العمل بطرق مختلفة، فالبعض يشارك تلقائيا والبعض يظل ساكناً والبعض الآخر يسيطر على المناقشة. بينما يثور آخرون .

إن قدراً معيناً من الإحباط يبدو ضرورياً لنجاح النقاش. فكل فرد يحاول أن يحتفظ بفكرة ومفهوم سليم عن نفسه. ويمكن توقع قليل من التقدم في النقاش، طالما كان هناك حافز للمشارك لاختبار مفاهيمه وإعادة تقييمها وإثارة المتغيرات التي يشعر بأنها ستفيده.

يمكن الحصول على أقصى فائدة من هذا الأسلوب في المجموعات النقاشية الصغيرة حيث يسمح فيها بقدر كبير من المشاركة والتداخل والاتصالات والحوار والمناقشات. وقد تستخدم بعض الحيل والفنون بالإضافة إلى تسهيل عملية التداخل أى التفاعل مع الآخرين.

تبذل خلال النقاش محاولات للاحتفاظ بالجو المناسب، وعندما يدرك الأفراد أن هناك تقديراً واحتراماً لاتجاهاتهم ومشاعرهم فإنهم يقدمون على المشاركة الكاملة برضا ويسر.

وبينما يظل الهدف النهائى من هذا الأسلوب منصباً على التحسين فى أداء العمل، نجد أن هناك أهدافاً وسيطة تنحو نحو تغيير وتطوير الدوافع والاتجاهات والمهارات ونقل هذا التغيير عن طريق الحوار والنقاش، إلى الزملاء فى العمل. **ويمكن أن نجمل أهداف ذلك فى :**



أ- **سد حاجة الفرد** إلى تغيير سلوكه ومساعدته فيما يبذله من جهود لتحقيق سلوك أكثر فاعلية.

ب- **زيادة حساسية الفرد** نحو المشكلات والأحداث في العلاقات الإنسانية وتعميق إدراكه للعوامل الشخصية ومدى تأثيرها في التفكير والتصرف.

جـ- **تنمية المهارة في التشخيص،** فلا يكفي أن يكون الفرد حساساً نحو سلوكه وسلوك الآخرين بل يجب أن يكون قادراً على الحكم على معنى السلوك وأن تكون اقتراحاته عن أسباب هذا السلوك معقولة، وأن يقدر ما يتطلبه الموقف من عمل، وهذه هي المهارة في التشخيص.

د- **تنمية المهارة في السلوك الاجتماعي**

هـ- **إحداث تغيير وتطوير في الاتجاهات،** وذلك بتزويد القادة والمشرفين بالحساسية الإدراكية الجديدة والتبصر بعمق داخل مشاكلهم وزيادة قدراتهم على تمييز سلوكهم، واتخاذ جانب الموضوعية في تقدير علاقاتهم بالآخرين.

ودور المشرف في أسلوب تنمية الحساسية يقوم على :



1- خلق المواقف التي تساعد على التعلم.

2- بناء نموذج للسلوك.

3- تقديم قيم جديدة من خلال الحوار.

4- تسهيل انسياب الاتصالات في الحوار.

5- المشاركة كخبير في الحوارات والمناقشات.

وأهم نتائج اتباع هذا الأسلوب هي :

أ- تحقيق مزيد من فهم الذات.

ب- تحقيق المزيد من فهم الآخرين.

جـ- التبصر داخل العمليات الجماعية من خلال النقاش.

د - إدراك الثقافة والحضارة التي تؤثر على الأفراد .

هـ- تطوير المهارات السلوكية النوعية.

ورغم أن أسلوب الحساسية من الأساليب العلمية الحديثة ورغم حداثة العهد به، إلا أنه استطاع أن يرسى قواعد جديدة وأسساً عصرية راسخة، ونجح فى ذلك إلى حد بعيد، بل لقد استطاع أن يتفوق على عديد من الأساليب التقليدية وحقق الكثير من الأهداف والغايات التي ينشدها، وانتشر استخدامه في كثير من الدول.

ولا يعيب هذا الأسلوب إلا أنه يحتاج إلى موجهين على درجة عالية جداً من الكفاءة، ويحتاج إلى أخصائيين أكفاء لمراقبة تنفيذه ومتابعة نتائجه مما يؤدى فى معظم الأحيان إلى ارتفاع تكلفة تنفيذه.



** ثانى عشر : عصف الذهن

BRAIN STORMING

تستخدم طريقة العصف الذهنى Brainstorming من أجل توليد الأفكار الإبتكارية ويطلق عليها طريقة حفز الذهن أو تجاذب الأفكار.

والفكرة الرئيسية لاستخدام هذه الطريقة تعتمد على الفصل المتعمد بين إنتاج الأفكار كمرحلة مستقلة والعمل على تقييمها فى مرحلة تالية. وسبب هذا الفصل هو عزل الرقابة العقلية الشديدة المفروضة على تدفق الأفكار والتى تمنع الكثير منها من الخروج من الشرنقة المحيطة بها حيث إنها مازالت ضعيفة وفى طور التكوين.

وتحرير الأفكار من سيطرة العقل يعنى السماح لانطلاق بعضها الذى كان يصعب عليه الظهور فى ظل هذه السيطرة، ومع أن كثيراً من هذه الأفكار تبدو غير معقولة أو حتى مقبولة لكنها فى النهاية من الممكن أن نضعها فى ترتيب معين من الأفكار الأخرى.

والذين يضعون حراساً على بوابات عقولهم كى تتفحص أفكارهم يمنعون أنفسهم من التطور والنمو بشكل طبيعى ، حيث يظل حراس بوابات الفكر مخلصين وأوفياء لكل ما هو قديم ويرفضون الأفكار التي تعودوا عليها.

ويمثل وأد الأفكار عن مولدها أو عند محاولتها للنمو والانطلاق جريمة يرتكبها الكثيرون فى حق أنفسهم، تحت دعاوى عدم حب المغامرة أو المخاطرة أو التعود على التفكير بطريقة ما .

ولقد أثبتت تجارب العلماء فى هذا المجال أن الإنسان يملك قدرات فكرية كبيرة فى عقله الباطن لكنها لا تظهر إلا عندما تدعوها وتساعدها للظهور بعد إزالة كل العوائق والحراسة التي كانت تمنعها.

وتسير طريقة العصف الذهنى فى نفس الطريق تقريباً الذى استخدمه فرويد فى التحليل النفسى، والذى كان يعتمد على الاسترخاء التام للفرد وسرده فى نفس الوقت لكل ما يخطر بباله من أحداث ورموز ذات قيمة أو غير ذات قيمة حتى يستطيع أن يحرر عقله من قيوده، وبالتالى يساعد المحلل النفسى على الوصول إلى أسباب الصراع والعقد النفسية.

وطريقة العصف الذهنى لا تستخدم فقط لمعالجة المشكلات ولكنها تستخدم أيضاً للبحث عن الأداء الأفضل أو المتطور ...... ومن الخطر ربط أسلوب العصف الذهنى بحل المشكلات، ولكنه أسلوب يساعد فى تقديم العديد من البدائل التي يمكن أن تسهل وتساعد فى حل المشكلات. وتختلف طريقة العصف الذهنى عن الطريقة البحثية الأخرى فى أنها تقدم التطبيق على النظرية، والتحليل العلمى والدراسة يأتيان فى سياق عملية توليد وعرض الأفكار وترتيبها، وتمثل الممارسة العملية للأفكار مجالاً مناسباً لصياغة النظرية الجديدة. وإذا كنا نرفض فرض أى نوع من المراقبة على الأفكار أثناء خروجها من العقل أثناء عصف الذهن إلا أن ذلك لا يغنينا عن فرض نوع من الملاحظة والمراقبة العلمية أثناء ممارسة تطبيق هذه الأفكار أو تجربتها حتى يمكن معرفة العامل المتغير الذى يسبب حدوث النتائج الإبداعية من خلال الحوار والمناقشات.

مراحل العصف الذهنى فى إدارة الحوار والمناقشات

المرحلة الأولى ... التجزئة

لا تتعامل مع المشكلة أو الموضوع ككتلة واحدة ، ولكن بتفتيتها إلى عناصرها الأولية وترتيب هذه العناصر بشكل يساعد المشاركين فى الحوار والمناقشات على عدم المكوث كثيراً مع الموقف أو المشكلة وتداعياتها، بل تساعدهم على الانطلاق إلى تصور الحلول أو المواقف الجديدة والمبتكرة.

وتعتمد عملية تجزئة الموضوع على مهارة القائم بتسهيل عملية العصف الذهنى أو قيادتها وإذا كانت تلك عملية فردية أو شخصية أى يمارسها الشخص مع نفسه فعليه أن يقوم بتجزئة المشاكل وتسجيل ذلك كتابة.

المرحلة الثانية ... توليد وعرض الأفكار

وتركز على إتاحة الفرصة للأفراد للانطلاق لتوليد وتقديم ما يجول بأذهانهم من أفكار تمس الموضوع أو تقدم حلولاً يصعب أو يمكن تنفيذها. وأهم ما فى هذه المرحلة هو تهيئة البيئة المساعدة على ذلك.

ويصعب على الفرد أن يقوم بعملية العصف الذهنى بمفرده حيث إن توليد أفكار كثيرة يحتاج إلى أن تكون هناك فرصة للتلاقى مع أفكار أخرى من خلال الحوار والمناقشة وتتزاوج معها لإنتاج أفكار جديدة نتيجة لهذا التزاوج.

وتنظم جلسات الحوار والمناقشة فى عصف الذهنى من أعداد تتراوح من 10-15 شخصاً ويكون مدير الجلسة أو الميسر (Facilitator) مدرباً على القيام بمهامه مع هذه الجماعة، حيث عليه أن يبدأ الجلسة بتوضيح العمل والسلوك المطلوب والذى يحقق أهداف هذه الجلسات.

وأهم هذه النقاط لإدارة الحوار والمناقشات :

- **عدم السماح** لأى فرد بمهاجمة أفكار الآخرين، وعدم التعليق عليها إيجاباً أو سلباً .
- **عدم توجيه الحديث** لشخص معين بالتشجيع أو بالنقد مما يدفعه إلى فرض القيود على نفسه.
- **خلق مناخ يتقبل أى أفكار** غريبة أو خيالية وعدم إبداء أى نوع من السخرية أو التذمر تجاهها.
- **التأكيد على أن كثرة توليد وتقديم وعرض الأفكار** يعنى إتاحة فرصة أكبر للاختلاط والتقارب والتجاذب والتزاوج وإنتاج أفكار قوية.
- **وجود نوع من المتابعة والتسجيل لأفكار الآخرين** منذ قيامهم ببناء الفكرة والإضافة أو الحذف أو التجديد، وكيفية تجميع الأجزاء للعودة إلى صلب أو أصل الموضوع أو المشكلة.

المرحلة الثالثة ... التقويم والاختيار

يؤخذ في الاعتبار عند تكوين مجموعة العصف الذهني الآتي :-

- **يفضل أن يكون عدد أفرادها فردياً** وليس زوجياً، ويكون بينهم منسقاً أو ميسراً لإدارة الجلسة.
- **يتم اختيار الميسر في ضوء مجموعة من الصفات الأساسية** مثل: توفر مهارات خلق المناخ المناسب، وإثارة الآخرين لتقديم وعرض أفكارهم، والتخلص والربط والانتقال من موضوع لآخر بسهولة دون وجود أى شبهة لعرض أو فرض رأيه الشخصى أو توجيه المناقشات قسراً للاتجاه الذى يريده.
- **اختيار أحد الأعضاء ليقوم بوظيفة مسجل المناقشات** والأفكار فقط دون تحديد أسماء الأفراد المتحدثين أو الذين يقدمون ابتكاراتهم.
- **يكتفى باختيار إثنين أو ثلاثة من أعضاء المجموعة** تكون لهم صلة مباشرة بموضوع الاجتماع أو المناقشة أما بقية الأعضاء فيكونون غير مرتبطين وبعيدين عن موضوع التفكير والمناقشة، ويكون دورهم هو التقديم أو الإيحاء بالأفكار القريبة من المشكلة.



مشكلات استخدام طريقة عصف الذهن

- **السعى إلى الوصول السريع إلى الحلول**، ويؤثر ذلك على فعالية الأفراد فى التوصل إلى الحلول المبتكرة الأكثر عمقا وفائدة ويأتى الكثير منها فقيرا وضعيفا .

ولتلاشى هذه العقبة يفضل ألا يكون هناك علم لدى المجتمعين بحقيقة المشكلة المطروحة للمناقشة أو على الأقل لا تكون لديهم تفاصيل كاملة عنها إلا الميسر أو مدير الجلسة. وعلى الميسر اختيار موضوع مشابه للموضوع الحقيقى المطلوب عصف الذهن نحوه ومن الممكن أن يبدأ الجلسة فى حوار حول ماذا يعنى الابتكار بصفة عامة، ويقوم الميسر بقيادة المناقشة تدريجيا إلى استخدامات الابتكار فى موضوعات أخرى عديدة حتى يصل إلى موضوع الجلسة الرئيسى ضمن هذه الموضوعات المطروحة ويكون ذلك بمثابة الإعلان عن المشكلة الرئيسية.

- **يمثل الميسر أو مدير جلسة الحوار والمناقشة** الدور الرئيسى فى نجاح جلسات العصف الذهنى، حيث يجب ألا يضع نفسه فى مجال تنافس مع جماعته، فهو يعرض فكرته بشكل يساعد على تشجيع الآخرين على المشاركة فى مناقشتها وذلك عندما يتوقف الآخرون عن النقاش. ويجب ألا يتبنى أحد الأفكار ويدافع عنها. ويمكن تحقيق ذلك الأثر من خلال التدريب المتميز للميسرين.

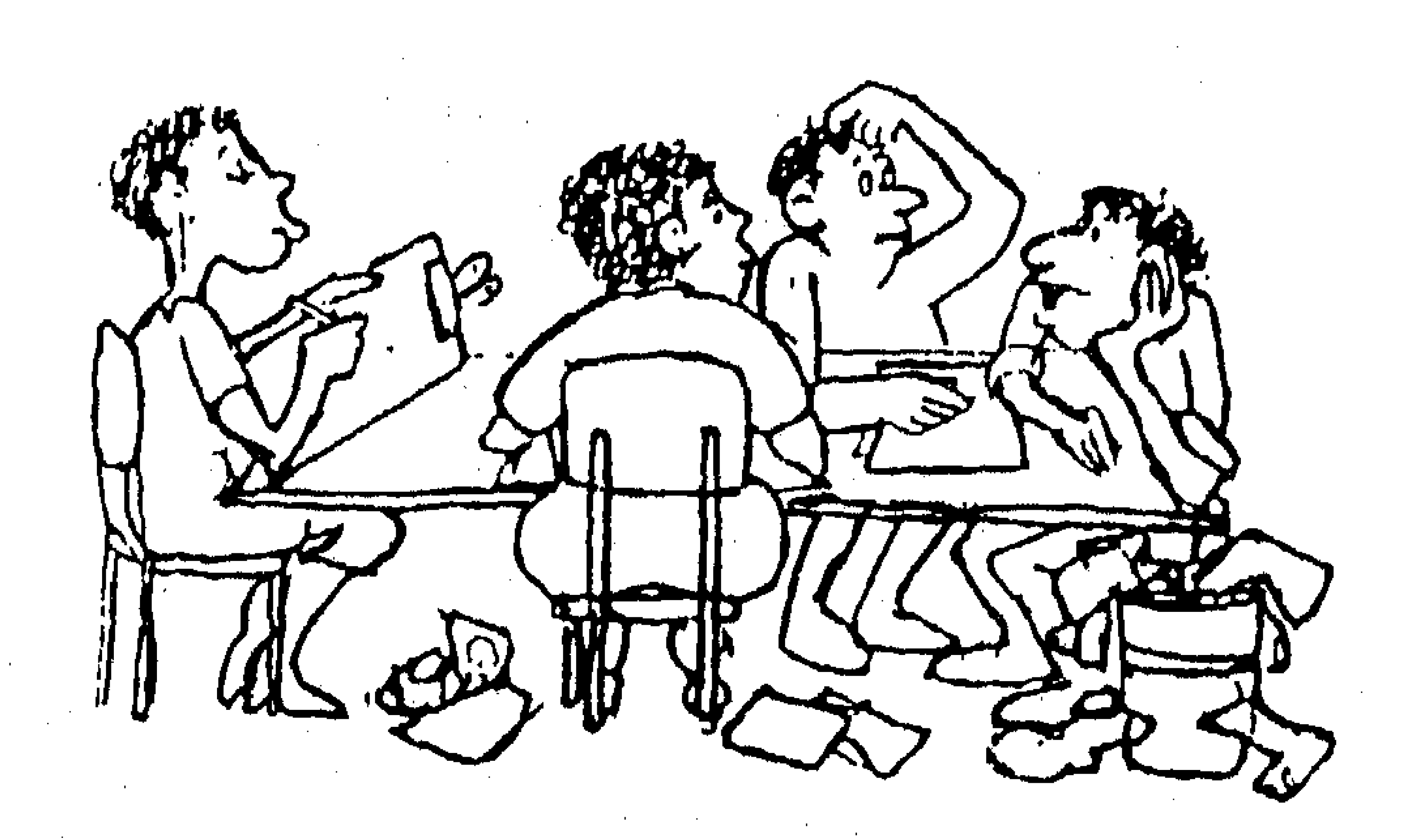
النقاش. ويجب ألا يتبنى أحد الأفكار ويدافع عنها. ويمكن تحقيق ذلك الأثر من خلال التدريب المتميز للميسرين.

- **هناك اختلاف واضح فى عملية التنظيم لجماعات العصف الذهنى فى الظروف التجريبية والظروف الواقعية**، حيث إنه يتوفر لها فى الظروف التجريبية عوامل أكثر مناسبة للابتكار مما لدى تلك الجماعات الموجودة فى مجال العمل نفسه. ويتطلب ذلك بذل الجهد فى الإعداد والإدارة لجلسات العصف الذهنى بما يجعلها أكثر قرباً من التطبيق.
- **مازال الأساس العلمى المتكامل لعمليات العصف الذهنى والأساليب المتشابهة غائباً**، ولتطوير تلك العمليات نحتاج إلى التركيز على إتباع أقصى درجات التطبيق العلمى والتجريبى والعمليات الإحصائية لدراسة أثر المتغيرات المشتركة فى موضوع البحث.
- **تحتاج جلسات العصف الذهنى لبعض الوقت** لإتاحة الفرصة لمناقشة فكر الأعضاء بصورة تفصيلية، على أن تكون هذه المناقشة ذات صلة وثيقة بما يثيره العضو. ومن الخطأ أن نترك النقاش يدور حول فكرة سابقة أو معمول بها فعلاً أو لإثبات صحتها لأن الهدف هو خلق أفكار جديدة نواجه بها مشكلات جديدة. ويفرض ذلك توجيه المشاركين فى النقاش وأيضاً الاستماع والإنصات لما يقولونه والسعى إلى الفهم والإدراك الكامل له.

- **هناك صعوبة فى أن يلتزم الأعضاء** بالسلوك المطلوب أو المرغوب فى مثل هذه الحالات، حتى وإن طلب منهم ذلك فى بداية الجلسات، مثل عدم التعصب أو الثورة، وضبط النفس، وإبداء أكبر قدر من المرونة، وعدم الإصرار على الرأي ، واستخدام الأساليب الملتوية.

ويمكن أن نناقش بعض من هذه المعوقات من خلال التوجيه المستمر من الميسر أو قائد الجلسة وأخذ بعض الوقت فى بداية الجلسات لمناقشة هذه الأمور والتأكيد عليها، وكذلك لفت النظر إليها عند ظهورها أثناء النقاش .

- **تأثير بعض الصفات الشخصية على المناقشات** مثل حب التدخل والأحاديث الطويلة المملة، القاطعة وادعاء المعرفة وحجب الفرصة عن الآخرين. وعلاج مثل هذه الحالات عن طريق الميسر أو المدير الذى يفترض فيه توفر مهارات السيطرة على الحوار بأسلوب متميز لا يسبب إحراج أو مشاكل مع الآخرين.



الباب الرابع

المناقشة الجماعية المركزة

FOCUS GROUP DISCUSSION

F .G. D



الباب الرابع

المناقشة الجماعية المركزة

أولا : ما هى المناقشة الجماعية المركزة؟

1- **التعريف.**

2- **الفرق بين المناقشة الجماعية المركزة والطرق الأخرى.**

3- **لماذا نحتاج للمناقشة الجماعية المركزة.**

ثانيا : مميزات وعيوب المناقشة الجماعية المركزة.

ثالثا : استخدامات المناقشة الجماعية المركزة.

رابعا : الربط بين الجماعات النقاشية المركزة والدراسات المسحية.

خامسا : تخطيط المناقشة الجماعية المركزة.

1- **التخطيط القبلى.**

2- **تحديد عدد المجموعات.**

3- **تحديد حجم المجموعات.**

4- **تحديد مصدر المشاركين.**

** أولاً : ما هى المناقشة الجماعية المركزة ؟

What is focus group discussion?

1 – التعريف

مجموعات المناقشة المركزة عبارة عن مقابلات جماعية، وهى بمثابة نظام للاتصال يقوم على :

- توفير الفرصة للحوار الهادف.
- التوسع فى عرض وجهات النظر والآراء المختلفة.
- عرض أفكار واستنتاجات واضحة.
- ضمان مشاركة جميع الأفراد المستهدفين.

> **وتعتبر هذه الطريقة أداة لدراسة الأفكار داخل نطاق الجماعة، والتكنيك المستخدم فيها يرجى منه تقديم العون والمساعدة لوضع وعمل سياسات وأبحاث.**

وتقوم المناقشة الجماعية المركزة على افتراض مسلم به فى العلوم الاجتماعية وهو أن الكل أعظم من الأجزاء .

والمناقشة الجماعية المركزة هو شكل من أشكال الأبحاث النوعية، وتعمل كمقابلات شخصية جماعية بالدرجة الأولى على الرغم من أن الشكل لا يأخذ التبادل بين أسئلة الباحث وأجوبة المشاركين، ولكن الاعتماد داخل هذا النقاش يكون على التفاعل داخل الجماعة طبقا للموضوعات والأطروحات التي يقدمها الباحث الذى يقوم بدور وسيط،

وتعد البيانات الأساسية التي تقدمها جماعات النقاش المركزة هي نتائج مناقشات الجماعة.

والعلامة المميزة للمناقشة الجماعية المركزة هي الاستخدام الواضح للتفاعل الاجتماعي من أجل الوصول إلى بيانات ورؤى ثاقبة تكون متاحة بدرجة أقل بدون التفاعل الموجود داخل الجماعة.

والمناقشة الجماعية المركزة ذات هوية مستقلة ولا يمكن أن تحل محل كل أنواع الأبحاث الأخرى التي تعتمد على الطريقتين الرئيسيتين لجمع البيانات النوعية في العلوم الاجتماعية وهي المقابلات الفردية وملاحظة المشاركين.

والمناقشة الجماعية المركزة مثل المقابلات الجماعية تجمع عناصر من أسلوب الملاحظة والمقابلة ولكنها مع ذلك لا يمكن أن تحل محل أنواع الأبحاث الأخرى ولكنها تقدم مدخلا إلى أشكال من البيانات التي لم يتم الحصول عليها بسهولة بأي من الطرق الأخرى.

وكما هو ملاحظ في الوقت الحالي أن أهم وسيلتين لتجميع البيانات النوعية، العلوم الاجتماعية هما المقابلات الفردية وملاحظة المشارك في الجماعات ، وباعتبار أن المناقشة الجماعية المركزة كما سبق أن ذكرنا، مقابلات جماعية فهي تجمع عناصر كل هذه المناهج البحثية الأكثر شيوعا.

وكون المقابلات الجماعية ذات طبيعة وسطيعني أن مجموعات النقاش المركزة ليست فقط ذات طبيعة سهلة ومفهومة داخل إطار أساليب البحث النوعى ولكنها أيضا ذات هوية مميزة فى حد ذاتها .

ومن ناحية أخرى تعد المناقشة الجماعية المركزة بمثابة مدخل للبيانات التي يصعب الحصول عليها بأى من الأسلوبين الآخرين .

2- الفرق بين المناقشة الجماعية المركزة والطرق الأخرى:

أ- مقارنة مجموعات المناقشة المركزة بأسلوب ملاحظة المشارك :

من الواضح أن الميزة الرئيسية التي تقدمها المناقشة الجماعية المركزة هى إتاحة الفرصة لملاحظة قدر كبير من التعامل فى موضوع معين خلال فترة زمنية محددة .

ويتمثل المدخل لهذه القدرة فى سيطرة رئيس أو قائد الجلسة على الجماعة وأسلوب إدارته لجلسات المناقشة .

بيد أن هذه الطريقة تعد أيضاً من أخطر عيوب المناقشة الجماعية المركزة مقارنة بأسلوب ملاحظة المشارك.

فأسلوب الملاحظة الطبيعية يتميز عن أسلوب المناقشة الجماعية فى تجميع للبيانات من خلال قدر أكبر من السلوك وتواجد تنوعات أكثر للتفاعلات وعقد مناقشات فعلية أكثر صراحة أثناء أداء العمل نفسه. وبالمقارنة فإن المناقشة الجماعية المركزة تقتصر على السلوك الشخصى وتتكون فقط من التفاعل فى مجموعات المناقشة.

وإذا كانت فقط الميزة الواضحة لأسلوب الملاحظة عند مقارنتها بالمناقشة الجماعية المركزة هى أن الملاحظة أكثر طبيعية إلا أنه يجب ألا ننسى صعوبة تحديد الوصول إلى أجواء يمكن منها تجميع كم هام من الملاحظات المتعلقة بموضوع البحث.

ولأن مجموعات المناقشة المركزة من جانب والملاحظة من جانب أخر يتقاسمان اهتماما متداخلا فى تفاعلات الجماعة. فإنه توجد موضوعات كثيرة تجعل من الممكن تصميم دراسة بحثية باستخدام أى منهما.

وما زالت المناقشة الجماعية المركزة أفضل فى ملاءمتها للموضوعات الخاصة بالاتجاهات والمعارف بينما تتفوق عليها أساليب ملاحظة المشارك فى دراسات الأدوار والتنظيمات. وعندما تظهر بعض الموضوعات التي تتلاءم مع أى من هذين الأسلوبين فإنه لا تزال توجد أسس واضحة لتفضيل أحد هذين الأسلوبين على الآخر.

ب- مقارنة المناقشة الجماعية المركزة بالمقابلات الفردية

تظهر قوة المناقشة الجماعية المركزة عند مقارنتها بالمقابلة كأسلوب فى القدرة على ملاحظة التفاعل فى موضوع ما. ولعل هذا هو السبب فى تفضيل العاملين فى المجالات الاجتماعية والتسويقية لها عن المقابلات الفردية.

ويؤدى التفاعل المتبادل إلى تجاوب نسبى تلقائى من المشاركين إضافة إلى إيجاد مستوى مرتفع إلى حد ما من اندماج المشارك. ومتابعة كيفية تجاوب المشاركين فى المناقشة الجماعية المركزة مع بعضهم يظهر دخائل النفوس ليس فقط لما يملكون من مفردات طبيعية لموضوع ما، ولكن أيضا عندما يكونون مستعدين لتحدى الآخرين وكيفية تجاوبهم مع مثل هذه التحديات.

ولكن إذا كان الهدف من البحث هو الحصول على كم كبير فإنه يفضل عقد عدة مقابلات فردية بدون الخوف من فقدان النوعية.

ومن مميزات الجماعة النقاشية المركزة بالمقارنة بالحوار الفردى أن تفاعل المشاركين مع بعضهم البعض يحل محل تفاعلهم مع الشخص الذى يدير المقابلة مما يؤدى إلى زيادة التأكيد لوجهات نظر المشاركين.

ومن الممكن أن يتم عقد مجموعات مناقشة مركزة مستقلة لا يوجد فيها إرشادات أو استقصاءات سابقة للمقابلات مما يؤدى بفاعلية إلى استبعاد وجهة نظر الباحث من التفاعلات وبينما تعتبر المقابلات الفردية أيضا تفاعلا، فإن النقطة الهامة هى أن المجموعة النقاشية المركزة تقدم آليات أقوى للتحكم فى هذه التفاعلات فى أيدى المشاركين بدلا من الباحث .

بالإضافة إلى أن المناقشة الجماعية المركزة أرخص فى تكلفتها فإن من المزايا الأخرى للمناقشة الجماعية المركزة أن البحث الاستكشافى يتطلب تحضيرا أقل، وتأتى الميزة أيضا من

القدرة على القيام بالبحث بعدد أقل. وبالطبع قد يكون الثمن الذى تدفعه نظير ذلك وهو جمع بيانات عشوائية نسبيا وذلك مع قليل من القدرة على المقارنة من جماعة إلى جماعة.

ومن الطرق المستخدمة لحسم هذا الأمر القيام بأكثر من جماعة نقاشية ، وتستخدم النتائج كأساس ومرشد يمكن أن يكون أساسا للمقابلات الفردية.

ومن المزايا المقترحة للجماعة النقاشية المركزة (المقابلات الجماعية) أنها أرخص من المقابلات الفردية ولكن هل هذا صحيح فى الواقع ؟

والإجابة عن هذا السؤال تعتمد على الإجراءات والأساليب التي سوف يستخدمها الباحث من حيث تكلفة الوسطاء والأماكن المخصصة لإجراء المناقشات.

ففى المقابلات الفردية غالبا ما يكون المشاركون متطوعين ويقوم الباحث بمقابلتهم فى أماكنهم، أما المقابلات الجماعية فإنها تحتاج لبعض الاستعدادات والتى ليست بالضرورة أيضا تتضمن مصروفات إضافية.

ويدخل فى المقارنات الأكثر وضوحا الوقت المستغرق،حيث أنه يمكن بنفس العدد من المشاركين عمل مقابلات فى وقت أقل فى شكل صيغة جماعية .مع مزيد من الاقتصاد والوفر فى وقت التحليل وذلك

لأن تحديد المواد المكتوبة المطلوبة سيكون أقل، وهذا بالطبع يعطى بيانات أقل نسبيا من تلك المقابلات التي تتم مع نفس العدد من الأفراد.

وعندما قارن بعض العلماء عدد الأفكار المستخلصة من جماعات النقاش المركزة وبين عدد مساو من المقابلات الفردية ، فإن الجماعات تعطى على درجة التحديد 70٪ من الأفكار التي يعطيها الأفراد وسواء تم اعتبار هذا اقتصادا ووفرا فى عنصر الوقت أو خسارة جسيمة فى البيانات فإن ذلك يعتمد على طبيعة مشكلة البحث والموارد المتاحة.

> **ويتضح مما سبق أن هناك مجالا أكثر للمقارنة بين المناقشة الجماعية المركزة والمقابلات الفردية أكثر من تلك المقارنة بالنسبة لاستخدام أسلوب الملاحظة.**

ولكن هل يمكن أن نستخدم الطرق المختلفة مثل المقابلة والمناقشة الجماعية المركزة فى دراسة أو بحث واحد؟

ويمكن توضيح إمكانية التعاون من خلال الإجابة عن هذا السؤال أولا، وهل المقابلات بأنواعها الفردية أو الجماعية تعطى بيانات مختلفة؟

والإجابة عن هذا السؤال الآخر، وهو أى الطرق المفضلة؟ وفى أى الظروف؟ هى إجابة محسومة. فعندما نبدأ بالمناقشة الجماعية المركزة فهناك شئ من الغموض عما قد يقوله المشاركون فى الجلسة الخاصة ولكن إذا بدأنا بالمقابلات الفردية فلا مفر من معرفة ما سيقوله الأشخاص فى حضور الآخرين. وفى بعض الموضوعات قد نجد

المشاركين يمتنعون عن المناقشة وفى المرات الأخرى قد يكون الأفراد أكثر أمانة أثناء المقابلة الفردية مع الأفراد الغرباء والعكس يمكن أن يحدث أيضا .

وما نحتاج القيام به هو البدء فى عمل اختبارات لاختيار الطريقة الأفضل من خلال تطبيق الطريقتين على نفس الموضوعات. وفى ضوء النتائج يمكن تحديد أى الأسلوبين أفضل.

ويفضل فى كل الأحوال أن يدرك المرء المشكلة التي بصدد بحثها وأن يكون تناوله لأسلوب الحصول على البيانات مرتبطا بالهدف من البحث ومن الممكن أن يستعين بالأسلوبين معا فى مشروع بحثى واحد .

ويمكن للباحث أن يحاول إثبات صحة المعلومات بتطبيق أسلوبين من المقابلات على نفس الموضوع. دون أن يرتبط بمسألة : أى الأسلوبين أفضل؟ وقد يكتشف من خلال ذلك المجالات التي يفضل فيها المقابلات الفردية أو الجماعية.

3- لماذا نحتاج إلى المناقشة الجماعية المركزة ؟

تبدو مشاكل الاتصال بالآخرين دائما معقدة ، وعند محاولة الاتصال بالمجتمعات أو المجموعات فى صورة جماعات تظهر العديد من الصعوبات المتشابهة.

وكثيرا ما يطلب منا أو نطلب نحن من الآخرين تقييم موضوع أو نشاط معين أو الحكم عليه قبل أن تتوافر لدينا البيانات والحقائق الضرورية المتعلقة بهذا الموضوع أو النشاط المطلوب.

وفي أحيان كثيرة أخرى تظل المناقشات التي تدور لغرض معين ذات صفة عامة ومتشعبة فتصبح عملية اتخاذ القرار من الصعوبة بمكان حتى أن الجميع يشعرون بعدم الراحة أو عدم الاقتناع بما توصلوا إليه من نتائج.

ولكي يكتسب الإنسان مهارة استخدام هذه الطريقة فهو يحتاج إلى شئ من الدراسة والممارسة التي سرعان ما ستجعله قادرا على قيادة المناقشات الجماعية بصورة مركزة للتوصل إلى أفكار واستنتاجات واضحة بعد تفكير شامل. **ويمكن أن تصبح طريقة المناقشة المركزة أساسا كما يلي:**

- جمع البيانات والأفكار .
- التعرف على الاتجاهات (الميول والرغبات).
- مناقشة موضوعات صعبة.
- التأمل في مسائل وأحداث هامة.
- الإعداد لندوة علمية لحل المشكلات.
- تقييم الأداء.
- إعداد جماعى للتقارير والعروض

** ثانيا : مميزات وعيوب المناقشة الجماعية المركزة
F.G.D ADNANTAGES AND DISTANTAGES

لا تختلف المناقشة الجماعية المركزة عن أي أسلوب آخر سواء أكان نوعيا أو كميا ، غير أنه توجد بعض الحالات التي يفضل فيها الاستعانة بأسلوب آخر أو اختيار طريقة أخرى.

- **وتكمن القوة العملية للمناقشة الجماعية المركزة** في الحقيقة القائلة بأنه تسهل نسبيا إدارتها ، وفي أحوال كثيرة يمكن أن يتم البحث بتكلفة أقل وأسرع نسبيا .

وفي حالة أهمية الاعتبارات الزمنية أو المالية فإنه من الممكن في أحيان كثيرة تصميم أبحاث المجموعات النقاشية المركزة عندما يستحيل استخدام الأساليب الأخرى.

- **ومن الناحية الإجرائية تكمن قوة المناقشة الجماعية المركزة في قدرتها على استكشاف الموضوعات** وإيجاد الافتراضات. وعندما يكون الباحث جديدا إلى حد ما في مجال بحث معين فإن المناقشة المركزة تقدم له الكثير في هذا الصدد .
- **وفي الحقيقة فإن المناقشة الجماعية المركزة تقدم بيانات مفيدة** مع قلة المدخلات المباشرة نسبيا من الباحث وربما تكون ميزة بارزة خاصة عند مقارنة ذلك بأساليب البحث الأخرى الخاصة بالمقابلات.

وعند مقارنة المناقشة الجماعية المركزة بالمقابلات الفردية سوف نجد أن نقطة ضعف المقابلة هو أن الباحث يسيطر بدرجة أقل على البيانات التي يتم تجميعها.

- **وتنبع قوة المجموعات النقاشية المركزة** من وجود الفرصة لتجميع البيانات من تفاعلات المجموعة. وليس المقصود هو تسجيل أى تفاعلات ولكن التفاعلات التي تركز على الموضوعات ذات الأهمية للهدف من الحوار والمناقشة.

وعندما تسير الأمور على ما يرام فإن تركيز مناقشات المجموعة على موضوع واحد يؤدى إلى إظهار مادة لا يمكن أن تنتج عن المحادثات العابرة للمشاركين أو عن رد فعل لأسئلة الباحث السابق إعدادها.

- **وليست مشكلة الاعتماد على التفاعل فى الجماعة** هى اكتشاف قدرتها على أن تعكس سلوك الفرد من عدمه، ولكن أفضل ما تقدمه المجموعة النقاشية المركزة هو إتاحة الفرصة لتجميع بيانات من جماعات تناقش موضوعات ذات اهتمام للقائمين على البحث . وتمثل تلك المجموعات مكانا وسطا بين ملاحظة المشارك إلى إيجاد معلومات تطوعية فى الجماعات بينما تؤكد المقابلات الفردية على السيطرة المتاحة عن طريق التكامل بين الباحث والمشارك.

- **ولا تتماثل المجموعات النقاشية المركزة** في قوتـها مع أسلوب المقابلة أو الملاحظة في نطاق تخصصهما، ولكن يمكن للمناقشة المركزة أن تعمل عبر حدودها والهدف منها، وهذه المرونة تعد من أهم نقاط المناقشة حيث تتشابه مع المحادثات النشيطة بين الأفراد. وإذا لم يكن المشاركون مندمجين بصورة كافية في المناقشات فإنه على رئيس الجلسة أن يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة للحصول عل المعلومات المرغوبة.

وقد تكون المقابلات الفردية أكثر ملاءمة إذا لم يشعر المشاركون براحتهم في الإفصاح عن آرائهم في موضوع ما في جو الجماعة، فعندئذ ربما تكون المقابلات الفردية أكثر فاعلية. وإذا كان وجود مشاركين مختلفين وأصحاب آراء مختلفة مع بعضهم البعض سوف يؤدى إلى وجود صراع في الجماعة فعندئذ يفضل الاستعانة بملاحظة المشارك في جو يشاركون فيه بنجاح.



** ثالثاً : استخدام المناقشة الجماعية المركزة
The Use of F.G.D

تستخدم المجموعات النقاشية المركزة باعتبارها أسلوبا ذاتيا لاستكشاف مناطق بحثية جديدة أو لفحص موضوعات بحثية معروفة جيداً من وجهة النظر الخاصة بالمشاركين في البحث .

ويمكن استخدام مجموعات النقاش المركزة مجتمعة مع الأساليب الأخرى، أو كبحث تمهيدى للإعداد لموضوعات معينة فى مشروع أكبر .أو كبحث متابعة لتفسير نتائج بيانات أخرى.

وتظهر فائدة المجموعات النقاشية المركزة عندما يصل الأمر إلى البحث فى ماهية ما يفكر فيه المشاركون، بيد أنها تتفوق تماماً فى الكشف عن أسباب تفكير المشاركون فيما يفكرون فيه.

إن أهم ما يميز المناقشة الجماعية المركزة هو أن نتائج البحث يمكن أن تكون كافية فى حد ذاتها ، وليس معنى ذلك إنكار إمكانية استخدام هذه البيانات كجزء من مشروع بحثى أكبر .

ولا تقتصر أهمية المناقشة الجماعية المركزة على إيجاد الأسئلة ولكن أيضاً تسعى إلى تهيئة الظروف المناسبة للإجابة عنها وسواء أكانت جماعات النقاش المركزة تستخدم فقط بمفردها أو مع طرق ووسائل أخرى، أم كانت الدراسة أو البحث معتمدان على الأسئلة أو الإجابة عنها. **فإن الهدف من استخدام المناقشة الجماعية**

المركزة هو الاقتراب من مفاهيم جماعات النقاش في الموضوع محل الاهتمام وكثيراً ما يعبر عنه باكتشاف الاتجاهات والآراء.

وتركز أيضاً على دراسة خبرات المشاركين ووجهات نظرهم، ومن أسباب تفضيل الخبرات أن سلوكيات الإنسان أثناء المناقشة الجماعية المركزة تكون ذاتية الكشف عن نفسها وتفيد أكثر من الآراء التي ليس لها أساس معروف.

ومناقشة الخبرات تثمر عن ديناميكية جماعية لأن الناس يشعرون بسعادة أكثر عند مقارنة خبراتهم المختلفة بينما لا يحبون ولا يميلون إلى تحدي آراء بعض الأشخاص الآخرين، وجماعات النقاش المركزة ذات أهمية عندما تستخدم للبحث عما يفكر فيه المشاركون، وهي تتفوق على الطرق الأخرى في كشف الأسباب وراء تفكير المشاركين بهذه الصورة.

الاعتماد على المناقشة الجماعية المركزة فقط

إن أهم ما يميز المناقشة الجماعية المركزة كأسلوب مستقل هو أن نتائج البحث يمكن أن تكون كافية في حد ذاتها. وليس معنى ذلك انكار استخدام هذه البيانات كجزء مشروع بحثي أكبر. ومع ذلك فهي تؤكد أن جمع مزيد من البيانات ليس ضروريا. قبل الكشف عن نتائج المناقشة الجماعية المركزة نفسها.

وتعتبر مناقشات المشاركين لخبراتهم ووجهات نظرهم بمثابة بيانات أساسية في أبحاث المناقشة الجماعية المركزة المستقلة، ومن إحدى الطرق الواضحة للوصول لمثل هذه البيانات اختبار مضمون وتكرار الاتجاهات المختلفة.

وتعد المناقشة الجماعية المركزة أسلوباً جيداً لملاحظة عملية تكوين الآراء. **وهذا وتوجد أربعة أوجه للمناقشات الجماعية التي تعتبر بمثابة الأساس لملاحظة وتفسير العمليات المعرفية في مجموعة المناقشة المركزة المستقلة :**

1- **الانتباه للفرق بين ما يجده المشاركون مثيراً لاهتمامهم وما يجدونه هاماً.** وتعد المناقشات المطولة لموضوع ما مؤشراً جيداً على أن المشاركين يجدون هذا الموضوع مثيراً لاهتمامهم بيد أنه ليس بالضرورة أنهم يعتقدون أن هذا الموضوع هام .

2- **إن أسلوب طرح الأسئلة وتلقي الإجابات عنها** يكشف أيضاً عن تباين الآراء وقد تكون الأسئلة أكثر من مجرد طلبات للتوضيح إذ أنها تجعل الفرد يتعمق داخل العمليات التفكيرية للمشاركين.

3- **إن الوجهين السابقين للحوار في المناقشة الجماعية المركزة** يثيران بصورة ضمنية قضايا متعلقة بكيفية اتفاق واختلاف المشاركين في الجماعة ومجموعات النقاش المركزة باعتبارها أسلوبا فنيا يؤكد على الحفاظ على استمرارية المشاركين في مناقشاتهم لموضوع ما حتى تتضح نقاط اتفاقهم وخلافهم.

4- تعد محاولات حل الخلافات وبناء الاتفاق الجماعى مجرد واحدة سن آليات متعددة يمكن للمشاركين بواسطتها أن يكونوا نماذج شاملة لتفسير خبراتهم المتنوعة فى موضوع ما، ومثل هذه المحاولات الجماعية لإيجاد أو توسيع نطاق الآراء يكون قاصراً على المجموعات.

وقيمة ملاحظة الأوجه الأربعة السابقة لعملية المناقشة الجماعية المركزة لا تقتصر على المنهج المعرفى فقط كما يعتقد البعض، ولكن يجب على الباحث أن يركز اهتمامه فى أية مجموعة من مجموعات النقاش المركزة على التعامل مع الاتفاقات والاختلافات بين المشاركين، وعلى بناء النماذج الشاملة حتى لو لم توحد الآراء الجماعية، وعليه يلاحظ الفرق بين إثارة الاهتمام بالأشياء وبين طرح الأسئلة والرد عليها.

وسبب ذلك غالباً هو أن هذه الأمثلة تستفيد من التفاعل الجماعى باعتباره استراتيجية للتحقق من ردود أفعال المشاركين تجاه موضوع البحث.

وإذا ما سلم الفرد بأن المناقشات الدائرة بين المشاركين هى المصدر الرئيسى للبيانات التي توجدها مجموعات النقاش المركزة كاسلوب مستقل فانه من الأفضل أن يتم استخدامها كأساس للملاحظة والتفسير بغض النظر عن آراء الفرد النظرية.

** رابعاً : الربط بين مجموعة المناقشة المركزة والدراسات المسحية

Linking focus groups and surveys

هناك الكثير من المصادر الهامة فى مجال الأبحاث والدراسات المسحية تفضل وتوصى باستخدام المناقشة الجماعية المركزة حيث إنها تضمن للباحث الحصول على تصور كامل لأسلوب تفكير المشاركين على قدر الإمكان.

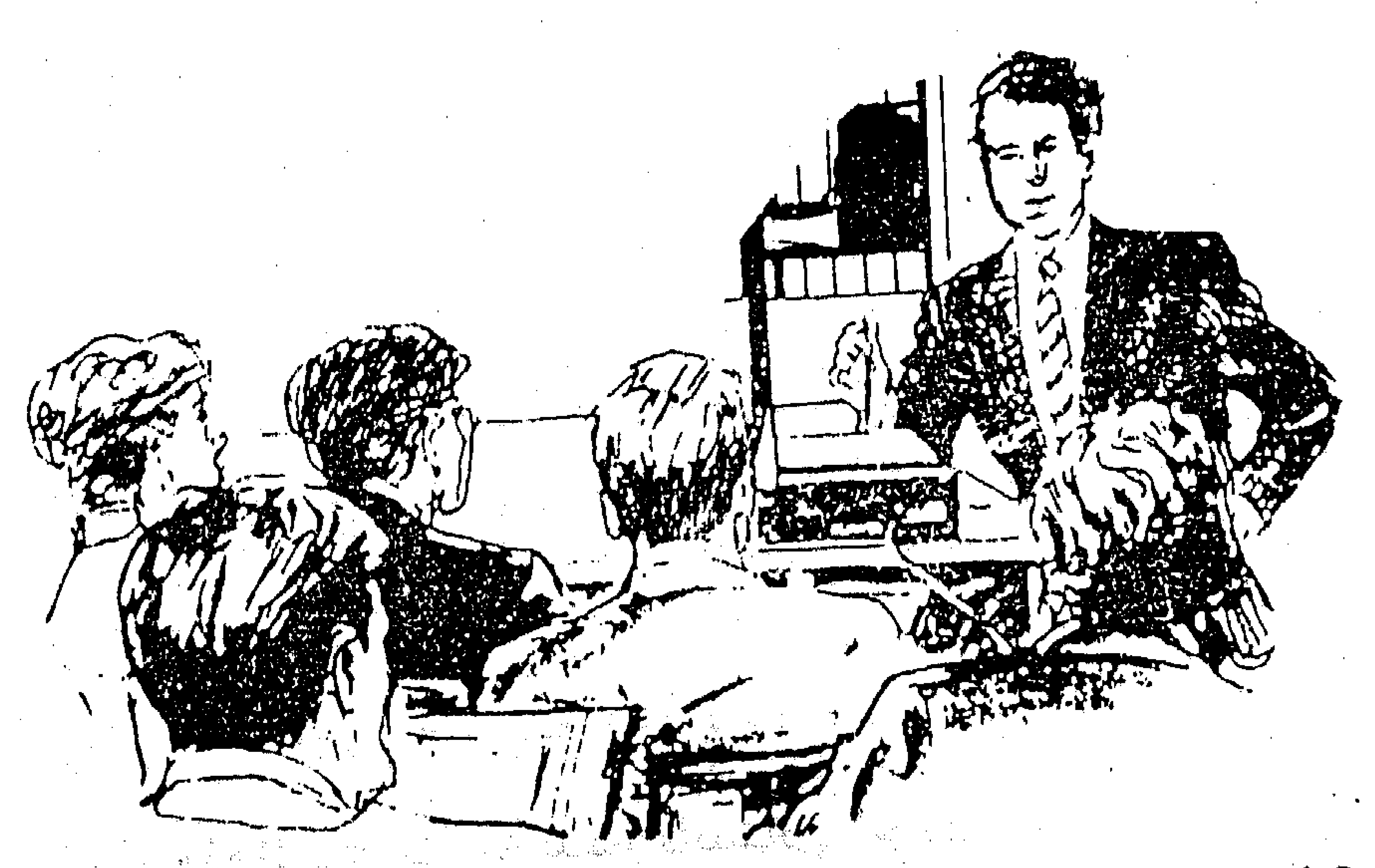
كما تفيد مجموعات النقاش المركزة أيضاً فى كونها مراحل تمهيدية أو استكشافية للدراسات المسحية وعلى درجة الخصوص يمكن من خلالها إجراء الاختبارات القبلية اللازمة لتقييم أدوات العمل المسحية . وإذا لم يكن الباحث غير ملم نسبياً بموضوع البحث أو إن كانت قضايا اللغة تمثل مشكلة خاصة فإنه فى هذه الحالة يفضل عقد مناقشات جماعية للبنود المقترحة فى أجزاء حاسمة من الاستقصاء قبل إجراء الاختبار القبلى فى هذا المجال.

وإضافة إلى ذلك فإن من **مميزات مجموعات النقاش المركزة السهولة المتناهية** فى الكشف عما إذا كان المشاركون يستطيعون فهم الأسئلة كما يطرحها ويهدف إليها الباحث أم لا.

وإجراء الاختبار القبلى مع الجماعة النقاشية المركزة لا يحدد فقط موقع هذه المشاكل بل أنه يسمح باكتشاف الحلول الفورية لها .

وفى المراحل الأخيرة للدراسات المسحية وعندما تتاح البيانات ويبدأ التحليل تستخدم المجموعات النقاشية المركزة كأداة لتجميع بيانات المتابعة سعياً وراء الأوجه الاستكشافية للتحليل. وحتى عندما تكون الدراسات المسحية المتاحة عبارة عن بيانات ثانوية فإن بإمكان المجموعات النقاشية المركزة أن تساعد الباحث على التعمق والتعرف على ما يدور فى ذهن المشاركين.

> **ويجب ألا تؤدى قيمة الربط بين المجموعات النقاشية المركزة وبين الأساليب الأخرى إلى تجاهل قيمتها فى كونها أسلوباً أساسياً لتجميع البيانات. وكذلك يجب ألا يقتصر دورها فى عملية القياس على مجرد الاستكشاف التمهيدى. ويمكن أن تزداد قيمة أى أسلوب جديد بمجرد الربط بوضوح بينه وبين الأساليب القائمة.**



** خامساً : تخطيط المجموعات النقاشية المركزة
F.G.D PIANING

تتفق جميع طرق البحث النوعي في العلوم الاجتماعية بصفة خاصة على أنها تشمل أربعة مراحل هي :

- التخطيط
- الملاحظة
- التحليل
- كتابة التقارير

ويعتبر التخطيط هو المجال الأوحد الذى تختلف فيه الجماعة النقاشية المركزة عن الممارسات الأخرى المألوفة لنا فى الأساليب النوعية الأخرى.

ونظراً لأن الجماعات النقاشية المركزة عبارة عن مناقشات جماعية، فإن ذلك في حد ذاته يعتبر المصدر الذي يلبي غالبية الاحتياجات التخطيطية. وبمجرد تحديد الاختيارات الخاصة بشكل ومنهج المقابلات الجماعية، فإن المراحل التالية الخاصة بالملاحظة والتحليل وتقديم التقارير تثير قضايا تعتبر شبه مألوفة سلفاً للباحثين من ذوى الخبرة فى الأبحاث النوعية.

١- التخطيط القبلي

ما زالت القيود المادية (الميزانية) والوقتية هي أكثر العوامل تأثيراً في التخطيط للجماعات النقاشية المركزة .

ومع ملاحظة أن استخدام العينات السمعية والبصرية في العلوم الاجتماعية ليس بصورة دائمة، إلا أن استخدامها في الجماعات النقاشية المركزة يكون عاملاً توضيحياً مساعد للغاية، حيث إن درجة الدقة في كتابة النصوص لا يمكن أن تحل محل الإثارة والمتعة الخاصة والاستمتاع الفعلي بتبادل المشاعر والعواطف بين المشاركين.

وفي كثير من الأحيان يكون عرض أفلام الفيديو أكثر تأثيراً وجاذبية في هذا الصدد وبناء على ذلك فإنه يجب على الباحث أن يقرر مقدماً من هم مستهدفوه الذى يشاهدون أو يستمعون لما سوف يتم تقديمه أو عرضه. ونقيض ذلك هو أن يقتصر العرض على هيئة البحث إلا إذا كنت تعرف من البداية أن عرض هذه الأفلام أو الموضوعات على الجمهور سيكون جزءاً مكملا للبحث الذى تقوم به ويفضل فى كل الأحوال تجنب هذه المسألة برمتها.

وتندرج أيضاً تحت بنود عوامل التكلفة الرئيسية للإعداد القبلي للجماعة النقاشية المركزة مكافآت رؤساء الجلسات والمكان والتسجيل والسكرتارية.

ومع أنه غالباً ما يتم تثبيت معظم التكاليف المتعلقة بالإعداد للجماعة النقاشية المركزة إلا أنه من الممكن توفير قدر لا بأس به إذا كان لدى الباحث الوقت والمهارات اللازمة للقيام بدور قائد الجلسة بنفسه وبالرغم من أن المجموعات النقاشية المركزة ذاتها تستغرق بضع ساعات فقط لعقدها (2-3 ساعة)، إلا أنه من الملاحظ أن اثنتين منها يومياً، أو واحدة يومياً لمدة أسبوع قد تكون عملية متعبة للغاية بدون وجود جهاز متخصص أو مكتب خارجى ذى خبرة فى هذا المجال.

ويجب أن يلاحظ أيضاً أن عمليات تحليل النصوص أو ما تم فى الجماعات النقاشية المركزة وكتابة التقارير وطباعتها وإعدادها فى شكلها النهائى قد يستغرق وقتاً طويلاً . وبناء على عدد المجموعات ومدى توافر المشاركين ونوع التحليل الخاص بالنصوص، فإن على الفرد أن يخصص وقتاً طويلاً نسبياً بحيث يكون كافياً للتخطيط والإعداد وتنفيذ هذا العمل .

2- تحديد عدد المجموعات

لاشك أن ذلك يرتبط بدرجة أساسية بأهداف البحث أو الدراسة والفترة الزمنية المسموح بها.

والبحث الاستكشافي الذى يهدف ببساطة إلى الحصول على وجهة نظر الفرد ربما يستغرق بضع مجموعات فقط ،أما إذا كان الهدف هو تحليل المضمون بصورة تفصيلية فى الجماعة غير المنظمة نسبياً فإنه لابد من وجود ستة إلى ثمانية أو أكثر من الجماعات النقاشية المركزة.

وبصفة عامة فإن الهدف هو عقد مجموعة للحصول على ردود كافية لموضوع البحث لأنه توجد عدة عوامل اقتصادية لعقد عدد كبير من المجموعات لأن زيادة عدد الجماعات سوف يزيد بدون شك التكلفة المادية والوقت أيضاً المستخدم لإنجاز المجموعات.

وبصفة عامة نستطيع أن نقول: إن تحديد عدد من الجماعات كهدف فى مرحلة التخطيط يجب أن يصاحبه البديل المرن المتوفر إذا ظهرت الحاجة لعقد مجموعات أكثر .

3- تحديد حجم المجموعات

تخضع عملية اختيار حجم المجموعات النقاشية المركزة لبعض الاعتبارات الأساسية ؛ فمن الناحية العملية توجد بعض العوامل الاقتصادية والفنية التي توائم بين التكلفة وبين ديناميكيات المناقشة فى الجماعة ومن خلال ذلك يتحدد حجم الجماعة الأصغر أو الأكبر .

ولكننا نستطيع أن نقرر أن العدد الأمثل للمشاركين فى الجماعة النقاشية المركزة، هو استخدام جماعة متوسطة الحجم يتروام عدد المشاركين فيها من 6- 10 أفراد.

وعندما يرغب الباحث في الحصول على رد فعل واضح وصريح لكل مشارك في موضوع ما، فإن الجماعات الصغيرة أفضل في تحقيق الهدف. وفي الجماعات الكبيرة يشارك كل فرد بصورة أقل لأن الجماعة ككل تستهلك وقتاً أكبر في المناقشة.

وإذا كانت أهداف البحث استكشافية محضة فإن عقد بضع جماعات كبيرة الحجم نسبيا سوف يكون بمثابة الحل السريع.

ولكن يجب ألا يفوتنا أن الاعتماد على الجماعات الصغيرة دائما ليس هو الحل الأمثل، حيث إنها تنطوى على مخاطرة كونها أقل في نتائجها وأكثر في تكلفتها.

كما أن للجماعات الكبيرة مشاكلها الواقعية هي الأخرى حيث تزداد صعوبة السيطرة على إدارة المناقشات بينهم بصورة فعالة. ومن الأخطار التي يمكن أن تحدث فيها هو أن المناقشات يمكن أن تتحول إلى حوارات صغيرة جانبية، مما ينطوى على حدوث تشويش على إدارة الاجتماع وضياع فرصة الانتفاع ببعض البيانات بسبب صعوبة تسجيل تلك الحوارات الجانبية.

ويجب ألا نغفل أيضا أهمية النظر إلى إمكانية توفير المكان المناسب الذى يتسع لاستضافة المجموعات الكبيرة ويتيح لها الجلوس بطريقة تفيد في عملية المواجهة أثناء المناقشات.

4- تحديد مصدر المشاركين

يتطلب تحديد نوعية واختيار المشاركين فى الجماعات النقاشية المركزة قدراً كبيراً من الجهد .

والاختيار الجيد عملية هامة للغاية إذا كنت تهدف للوصول إلى نتائج متخصصة.

واختيار المشاركين المناسبين مرتبط بأن يكون لدى المشاركين فى المناقشة ما يقولونه فى موضوع البحث، وأن يشعروا بالرغبة والراحة فى الحديث مع بعضهم.

ومن الخطأ أن يعتقد البعض أن البحث عن تجانس اتجاهات المشاركين فى المناقشة يعتبر عنصراً هاماً، بل الصحيح هو البحث عن تجانس الخلفية الخاصة المشتركة فى موضوع البحث ولا يهمنا اتفاق الاتجاهات بل أن اختلافها كثيراً ما يكون مفيداً . فتطابق وجهات نظر المشاركين حول موضوع البحث قد يؤدى إلى وجود مناقشات سطحية غير مثمرة، وتعد المتغيرات الأكثر شيوعاً فى خلفية المشاركين الواجب أخذها فى الاعتبار عند عقد المجموعات المختلفة هى الجنس والنوع والسن والطبقة الاجتماعية.

ويلاحظ أن عقد مجموعات منفصلة بسبب الاختلاف فى الخلفيات أو الأدوار التي يؤديها كل مشارك تكلف فى أنها تتطلب مجموعة أكثر لأن ذلك يحتاج إلى حد أدنى معين من عدد المجموعات داخل كل فئة لملاحظة مدى ردود الأفعال على موضوع البحث وإذا قام الباحث بعقد

مجموعات منفصلة فإنه يفضل أن يتم التفكير على أساس إجـراء أربـع مجموعات لكل نمط ، وبعبارة أخرى فإن كل فئة منفصلـة تصبح هـى مجال الدراسة للجماعة النقاشية المركزة فى حد ذاتها.

ويمكن استخدام الغرباء مقابل السماح للأصدقاء بالمشاركة سوياً فى الجماعة النقاشية المركـزة، وبصفـة عامـة يفضـل العمـل مـع الغرباء إلا إذا لاحظنا أن الصداقة تمثل عنصراً هاماً لموضـوع البحـث أو أن الموضوع يجب أن يناقش بين الأصدقاء فقط.



سادساً : رئيس الجلسة أو الميسر للجماعة النقاشية المركزة

FACILITATOR OF F.G.D

يختلف دور قائد جلسات أو اجتماعات الجماعة النقاشية المركزة عن قيادة وإدارة الجلسات الأخرى.
ولذلك لا يطلق عليه اسم قائد أو مدير أو مقرر الجلسة كما هو شائع في الاجتماعات الأخرى ولكن يطلق عيه اسم الميسر Facilitator .

والاتجاه الحديث في إدارة جلسات النقاش المركزة لا يركز على ضرورة تدخل رئيس الجلسة فى المناقشات بصورة رئيسية أو دائمة ولكنه يركز بدلاً من ذلك على أن يعمل على حفز المشاركين فى المناقشات على تقديم أفضل ما لديهم من معلومات.

ويتوقف تدخل رئيس الجلسة فى المناقشات على الهدف المكلف به من قبل الباحثين أو المراد تحقيقه من المناقشة.فإذا كان الهدف هو معرفة شيء جديد من المشاركين فإنه يفضل أن يتركهم يتحدثون بأنفسهم دون أن يتدخل كثيرا حتى يبدو محايداً. لأنه إذا بدا انحيازه واضحا نحو أى فكرة أو اتجاه فإن ذلك سيوجد معلومات متأثرة بهذه الانحيازات فى ثناياها سواء أكانت انحيازات شخصية من قبل رئيس الجلسة أو افتراضات مسبقة لدى فريق البحث.

والواقع يؤكد أن مدى مشاركة رئيس الجلسة لا يجب أن يوضع عليها حدود معينة ومع أن هذا الأمر يبدو مؤثراً للغاية على كفاءة الجماعة النقاشية المركزة وما تعطيه من نتائج إلا أنه يجب أن يتمتع الميسر (قائد النقاش) بالقدرة على إيقاف المناقشات غير المثمرة وتكون لديه المقدرة على التوغل فى الموضوعات وإثارة اهتمام المشاركين.

ويجب على الميسر أن يضمن تغطية الموضوعات المطلوبة بالرغم من أن ذلك لا يجب أن يحدث على حساب إتاحة المجال للمشاركين للتعبير عن آرائهم الخاصة.

ويجب بصفة عامة أن يكون اشتراك الميسر فعالاً بما يسمح بتعديل مسار المناقشات ويتوقف ذلك على مستوى تجانس المشاركين.

ومن مزايا انخفاض مستوى تدخل الميسر فى المناقشات هو القدرة على تقييم اهتمامات المشاركين، ويعطيهم الفرصة أيضاً لإظهار اختلافاتهم مع آراء ووجهات نظر الميسر نفسه دون خوف.

ومن العيوب الرئيسية لانخفاض درجة اشتراك الميسر ظهور المجموعة بشكل غير منتظم نسبياً ومن ثم يصعب تحليل المناقشات لأنها فى هذه الحالة تكون غير مرتبة جيداً، بجانب أنه يمكن أن تكون هناك بعض الموضوعات التي قد لا تطرح أبداً على بساط البحث.

ولكن يجب ألا يفوتنا أن الأساس الذى تقوم عليه الجماعة النقاشية المركزة هو أنها جماعات ذاتية وأن وظيفة الميسر الرئيسية هى مساعدة الجماعة على تقديم ما لديها من معلومات وآراء واتجاهات بدون ممارسة أى تأثير عليها.

مسئوليات ومهام الميسر

1- لا تتحيز لفكرتك وتجعلها تتحكم فيك.

2- عليك أن تكون دائما جاهزاً ومستعدا .

3- يجب أن تكون مرنا طبقاً لحاجة المجموعة.

4- أنصت لم يقوله المشتركون كي تفهم المعنى الحقيقى.

5- استخدم تعبيرات تشجع الناس على المشاركة.

6- احترم كل فرد من المشاركين.

7- لا تنزعج من بطء استجابة بعض المشاركين وأعطهم الفرصة للتفكير.

8- عندما تقوم بعرض فكرة جديدة عليك أن تعمل على توضيحها أكثر من مرة حتى تضمن أنها وصلت للجميع.

9- لا تدع الأفراد يخرجون عن الموضوع الرئيسى.

10- ركز دائماً على الهدف من المناقشة والنتائج التي تسعى للحصول عليها.

11- تذكر أن دورك مساعدة الناس وليس قيادتهم.

12- استعمل وسائل تحقيق الأهداف الفعلية.

13- اجعل لغة جسمك متماشية مع كلماتك وتعبر عنها بقوة.

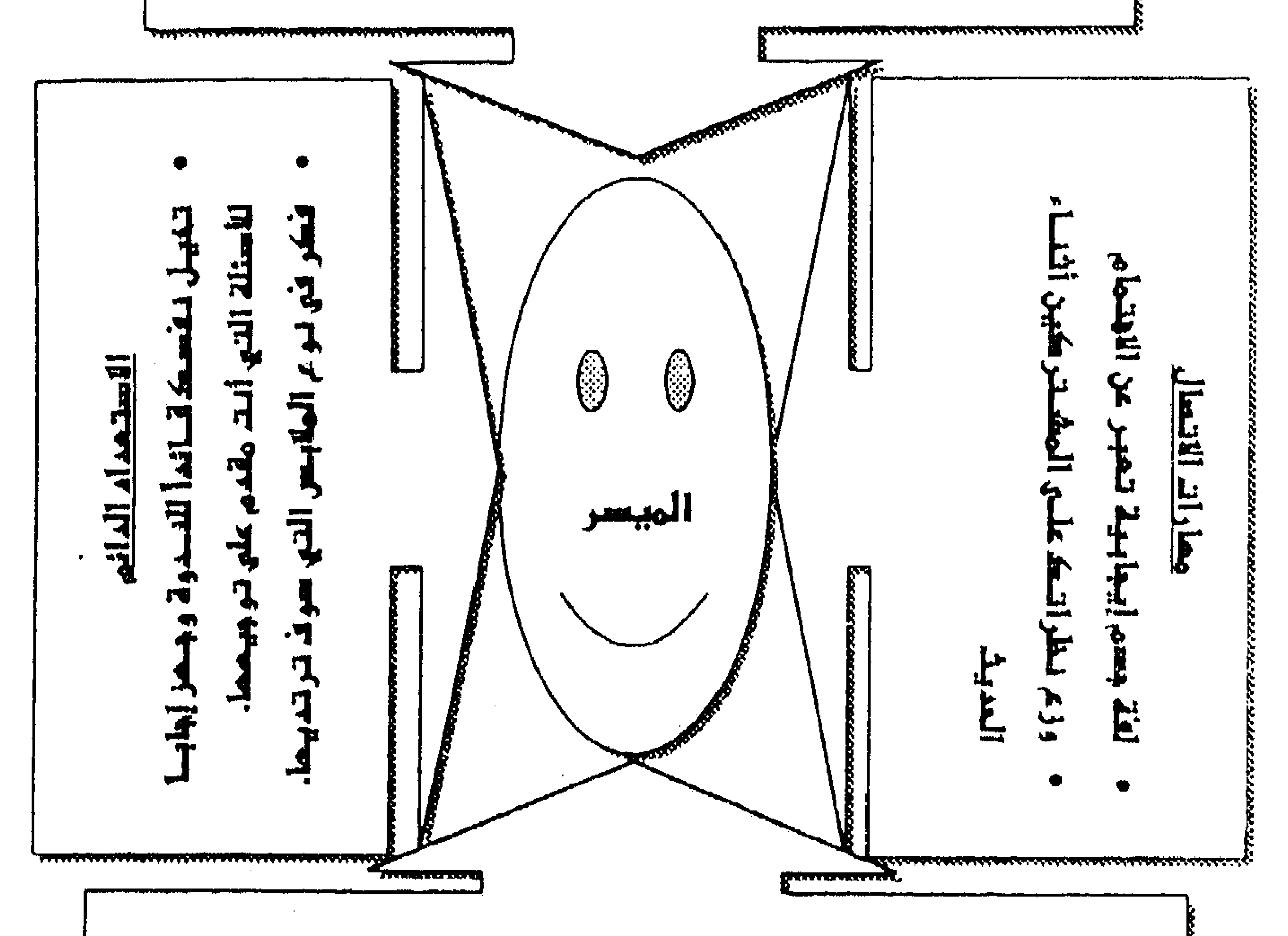
14- اجعل نغمة صوتك مشجعة لمشاركة الناس معك .

15- وزع نظراتك على المشاركين أثناء الحديث.

16- اجعل مظهرك مناسباً .

أعطهم فرصة للتفكير

- عند عرض فكرة جديدة اسأل الناس أسئلة لزيادة توضيحها.
- احترم كل فرد.
- روح الفكاهة تساعد أحياناً.
- أنصت لما يقوله المشاركون كي تفهم المعنى الحقيقي.
- استخدم تعبيرات تشجع الناس على العمل بالمشاركة.



ساعد الناس على اتخاذ القرارات

- الهدف من الخبرة.
- ما هي النتائج التي ترجو الحصول عليها من الندوة.
- استعمل وسائل تحقيق الأهداف العقلية والهدف من الخبرة والنتائج.
- يجب أن تكون مرناً طبقاً لحاجة المجموعة.

سابعاً : إدارة وتحليل الجماعة النقاشية المركزة

MANAGING ANG ANALYSIS F. G. D

1 – ما هي المعايير التي تحكم جودة أداء الجماعات النقاشية المركزة؟

توجد أربعة معايير أساسية لعقد مقابلات فعالة للمناقشة الجماعية المركزة:

أ- **يجب أن تغطي حداً أقصى** من نطاق الموضوعات المرتبطة بالبحث.

ب- **يجب أن توفر البيانات** المطلوبة بقدر الإمكان.

جـ- **يجب أن تزيد من التفاعل** الذى يستكشف المشاعر العميقة للمشاركين.

د- **يجب أن تراعي المجال الشخصي** الذى يعمل فيه المشاركون لإظهار ردود أفعالهم لموضوع البحث.

وتناقش الجماعة النقاشية المركزة سلسلة من الموضوعات التي تغطي القضايا والمشكلات التي يعلم الباحثون مسبقاً أنها هامة و تقدم أيضاً مجموعة من القضايا التي لم يتنبأ بها الباحثون.

وتحديد الموضوعات أمر هام لتوجيه مناقشات المجموعة المركزة تجاه التفاصيل الواقعية والعملية لخبرات المشاركين. وعندما تظهر الاتجاهات والآراء فإنه من المهم تحديد الأسس المعنية التي أدت إلى ظهورها.

وعندما لا توجد دوافع خارجية لتوجيه المناقشات فإنه يسهل على المشاركين أن ينساقوا إلى العموميات، بيد أن ذلك الانسياق يمكن أن يقابل بالتأكيد بين الحين والحين بالاستماع إلى الخبرات المتنوعة والشخصية للمشاركين.

ولا شك أن عمق المناقشات يعتبر أمراً هاماً وضرورياً بضمان اشتراك المشاركين مع المادة البحثية التي يتناقشون فيها. وتظهر الخبرات الخاصة بالمشاركين بمستوى العمق الذى ينتقل بين الأفراد المشاركين في نقاش الجماعة.

والمعيار النهائي للملاحظة هو الانتباه إلى الاتصال الشخصي الذى يقوم الفرد من خلاله بإظهار ملاحظاته، والهدف من ذلك هو الحصول على ملاحظات تتيح للباحث تفهم وجهات نظر المشاركين في الموضوع. وقد يوضح المشارك اتجاهه على أساس الأدوار الاجتماعية والفئة التي ينتمي إليها أو خبراته الفردية.

2- تحديد مضمون المقابلة

إن من أكثر القيود على مضمون المقابلة هو الطول النمطى لجلسات الحلقات النقاشية المركزة حيث تستمر بين ساعة وساعتين، ومن السلامة أن يتم تحديد طول الجلسة بين ساعة وساعة ونصف مع إحاطة المشاركين بأن الجلسة سوف تستغرق ساعتين أو ما يزيد عنها قليلاً حتى نتفادى تشتت تفاعل المناقشات بين الجماعة نتيجة الذين يقومون بمغادرة الجلسة مبكراً وقبل انتهاء ميعادها.

ويتحدد اشتراك رئيس الجلسة (الميسر) فى السيطرة على المضمون بفضل ترتيب موضوعات المناقشة بنفس الترتيب عند انتقاله من مجموعة لأخرى وبنفس الترتيب الذى تنظم به المقابلات الفردية.

ويتم إيجاد الدليل الخاص بذلك بإعداد قائمة كاملة بالأسئلة التي يرغب الباحث فى الحصول على إجابات لها، ثم تنظيم ذلك فى صورة أولويات للموضوعات.

ويجب أن يلاحظ الباحث أنه يجب عليه أن يبدأ بطرح الأسئلة بشكل مبسط جداً فى البداية وينتقل إلى الأكثر تعقيداً فيما بعد مع مراعاة أن تكون موضوعاته المطروحة قبل السؤال ملخصة ومركزة.

وغالباً ما توجد عدة مشاكل فيما يتعلق بقيام الباحث بتنظيم دليله الفعلى حول الأسئلة المباشرة حيث يعتبر ذلك بمثابة أسلوب بطيء وعملى للتوصل لمناقشة الجماعات لأن المشاركين يقضون وقتاً كبيراً فى

التفاعل مع رئيس الجلسة لدرجة أنهم يتجاهلون بعضهم البعض. كما أن الفرص المتاحة للمشاركين للخروج بعيداً عن الموضوع أو التحرك تلقائيا فى اتجاهات مختلفة غالباً ما تكون ضئيلة.

ومن المشكلات التي تؤثر فى مضمون المقابلة أن الناس المشاركين فى أحيان كثيرة يقومون بالإجابة عن الأسئلة بغض النظر عن كيفية عدم معرفتهم أو انخراطهم فى الموضوع.

وإذا كان الميسر يشير بصفة دائمة إلى قائمة مطبوعة للموضوعات فإن المشاركين قد ينتظرون فى مناقشاتهم بشكل تلقائى لسماع بقية أسئلة البحث.

وتبدأ الجلسات النقاشية المركزة دائماً بأن يبدأ الميسر أو رئيس الجلسة، بتقديم الموضوع بأسلوب عام .

ويوجد سببان رئيسيان لبدء الحديث بالعموميات :

1- **قد يكون المشاركون غير قادرين على تتبع** التفكير المفصل للباحث فى موضوع ما .

2- **ربما يكون المشاركون إلى وجود أهداف واتجاهات** خاصة بهم وتؤدى المقدمة غير العمومية والتى تحتوى على تفاصيل وقتية إلى تقييد مناقشاتهم وقصر أحاديثهم على المشاركة فى اتجاه واحد.

وهذه المقدمة النمطية للموضوع تصاحبها بضع قواعد أساسية:

- يتحدث فرد واحد فى كل مرة.
- عدم وجود حوارات جانبية بين المتحاورين.
- تشجيع كل فرد على المشاركة مع عدم سيطرة أحد عليها.
- لابد من التأكيد منذ البداية على أن الجميع موجود للتعلم .

وتبدأ مناقشات الجماعة أيضاً بصورة نمطية حيث يقوم كل فرد من أفراد الجماعة المشاركين فيها بالحديث عن نفسه، وتؤدى تلك الخطوة إلى القفز فوق حاجز الاتصال لأنها تتيح للميسر (قائد الجلسة) ولبقية المشاركين بعض المعلومات الأساسية عن كل فرد.

ويتوقف انتقال الميسر من الافتتاحية إلى المضمون بدرجة كبيرة على مدى اشتراكه فى الحوار، وفى حالة انخفاض درجة مشاركة الميسر لابد من وجود تقديم أولى للموضوع تليه مناقشة جماعية غير منظمة نسبياً تستمر إلى أن يقوم الميسر بتقديم موضوع آخر.

وعندما يكون اشتراك الميسر فى المناقشات بدرجة كبيرة نسبياً يصبح الموضوع أكثر تعقيداً ومن ثم تصبح الاستعانة بدليل للمناقشة أمراً حاسماً .

والموضوع الأول الذى يقدمه الميسر يهدف إلى بدء المناقشات وكما يؤدى عملية الانتقال من العبارات الفردية فى الافتتاحية إلى المناقشات الجماعية الفعلية إلى وضوح البداية للمجموعة فإنه يفضل أيضاً الإشارة بوضوح إلى قرب نهاية الجلسة.

وعندما تكون مشاركة الميسر ضرورية ومفيدة فإن سؤال كل فرد لأن يتحدث بصفة موجزة ونهائية يعتبر أسلوباً مفيداً وعندما يشعر الفرد بأن الحديث النهائى له لن يقاطع أو يقابل بالتحدى فإنه قد يتحدث عن أمور كان يتجنبها فى المناقشات الافتتاحية.

ويقوم بعض الميسرين (قائد الجلسة) بالاستفادة من هذه المعلومات الجديدة بأن يتركوا المناقشات تستمر بعد افتراض انتهاء المجموعات، مع استمرار تشغيل شريط التسجيل أثناء هذا التبادل غير الرسمى للمعلومات.

اعتبارات هامة عند إدارة الجماعة النقاشية المركزة

- وجه سؤالاً يمكنك الإجابة عنه.
- تجنب الأسئلة التي تكون الإجابة عنها بنعم أو لا.
- لا تسأل عن بيانات لا تتوافر لدى المجموعة.
- وجه أسئلة قصيرة وواضحة. ثم انتظر الاستجابة.
- ضع خطة لتسلسل الأسئلة، وما الذى تريد أن تصل إليه فى النهاية.
- لكى تحافظ على استمرار المحادثة، استخدم عبارات مثل (حسناً نريد إجابة من شخص آخر) .
- عليك بتشجيع أسلوب المشاركة عن طريق سماع الإجابة من كل واحد فى الدائرة أو المجموعة – توجيه الأسئلة لأفراد معينين .
- تقبل كل الإجابات

3- اختيار مكان المجموعات النقاشية المركزة

من المسلم بـه أن يـتم اختيـار موقـع تنظيـم وإدارة المجموعة النقاشية المركزة بحيث يوازى بين احتياجات المشاركين والباحث.

ومن أفضل البدائل لذلك هو إجراء الناقشة فى منازل المشاركين أو فى موقع محايد مناسب مع الحذر. وليس هناك مانع من إجراء المناقشات فى مكتب الباحث إذا لم يكن هناك ما يمنع ذلك.

ويتطلب تجهيز قائمة المناقشات وجود مائدة دائرية أو مستطيلة وهى أكثر الخيارات شيوعا فى هذا المجال وفى حالة عدم وجود مائدة يمكن ترتيب مقاعد الجلوس بشكل دائرى أو مستطيل.

وفى كل الأحوال يجب أن يكون الميسر (قائد الجلسة) عند رأس المائدة أو فى مكان وسط من الجلسة. وهذا الترتيب غالباً ما يكون مناسباً لتصوير الجلسة بكاميرات الفيديو حيث يمكن وضعها خلف الميسر كى تنقل تعبيرات وجه المشاركين.

وحول المقارنة بين استخدام التسجيل الصوتى بأجهزة التسجيل الصوتية أو استخدام كاميرات الفيديو علينا أن نتذكر دائماً أن منهج التعبير الفعلى قائم على النصوص.

ومن الفروق الرئيسية بين التسجيل بالصوت والصورة أن الصورة تمثل تطفلاً على الناس وتجعل العملية معقدة لمراعاة الناس لأن هناك من يراقب تصرفاتهم. أما فى حالة استخدام الميكرفونات فقط فاننا نجد أن

معظم المشاركين ينخرطون فى المناقشة التي تتجاهل الميكروفونات ومعدات التسجيل.

وليس معنى ذلك أننا نرفض استخدام التسجيل بالفيديو لأنه ما زالت مميزاته العديدة ذات أثر كبير فى نجاح تسجيل الحلقات النقاشية المركزة.

فمن أفضل أغراض التصوير بالفيديو تحديد من الذى يتحدث،والتعرف على من يشاركون فى الأحاديث الجانبية أثناء الحديث العام. ولذلك يلجأ البعض فى حالة عدم وجود فيديو إجراء المناقشات فى غرف بها أكثر من مرآة بحيث تسمح بالملاحظة دون تشويش على المناقشات.

4- تحليل المناقشات

هناك منهجان أساسيان لتحليل بيانات المجموعات النقاشية المركزة وهما:

أ- **الملخص النوعى:** ينتج من تحليل المضمون بصورة نمطية ويعتمد على تحديد أوصاف عددية للبيانات.

ب- **المنهج الأثنوغرافى:** وهو يعنى ترميز البيانات بصورة منظمة من خلال تحليل المضمون.

ويعتمد هذا المنهج على الاقتباس المباشر من مناقشات الجماعة.

وفى كلتا الحالتين ومع استخدام أى من الأسلوبين السابقين من التحليل لا بد أن يدرك الباحث أن الجماعة هى الوحدة الأساسية للتحليل.

ولكن كيف يبدو شكل تحليل مضمون المناقشات ؟

يحتاج الباحثون غالباً إلى تفريغ نتائج المناقشات ويحددون رموزا معينة تعبر عن فئات يتم تقسيم الحديث إليها مثل (مشكلات اقتصادية- اجتماعية- بيئية- صحية- تعليمية، وهكذا ... **وأساس ذلك هو تحديد مجموعة من البنود التي يمكن عدها بصورة منظمة** لبيانات مجموعات النقاش المركزة. ويجب أن يراعى الباحث تلك الحدود الفاصلة بين النتائج النوعية والكمية مع التأكيد على أن الجماعة النقاشية المركزة تقوم بدور استكشافي ولذلك فهي تعتمد على النوعية بصورة أكبر. وسوف تظل الجماعة النقاشية المركزة دائماً أسلوباً نوعياً لإيجاد البيانات بغض النظر عن كيفية تناول هذه البيانات.

5- كتابة التقارير

يظهر الاختلاف بوضوح بين مجموعات المناقشة المركزة وبين الأساليب النوعية الأخرى عند كتابة نتائج البحوث في صورة تقارير .

وكما هو الحال مع الوسائل النوعية الأخرى لتجميع البيانات فإنه لا توجد قواعد صعبة أو صارمة تتعلق بالنتائج .

فشكل البحث سوف يعكس القرارات الأولية. وعندما يحين وقت الكتابة فإن معظم الاختيارات عن كيفية نقل نتيجة المناقشات تكون قد تمت أثناء عملية تنفيذ البحث ذاته.

وفى حالة المجموعات النقاشية المركزة سوف يعتمد التسجيل على طبيعة الهدف من الدراسة هل هى استكشافية أو لاختيار مجموعة افتراضات. وفى نفس الوقت هل كان الميسر (قائد المناقشة) يتبع أسلوب المناقشات المنظمة أو غير المنظمة وكذلك هل اعتمدت الملخصات على الأساليب العددية للبيانات أو الأثنوغرافية.

وفى حالة استخدام المنهج الأثنوغرافى فلا بد من وجود توازن بين الاقتباس المباشر من المشاركين وتلخيص مناقشاتهم. وعند استخدام تحليل المضمون يفضل الاستعانة ببعض الجداول البسيطة نسبياً لتحديد تكرارات بعض الفئات، وتهدف هذه الجداول بصفة عامة إلى تلخيص المعلومات الأساسية المرتبطة بالبحث حيث يجب أن يمثل كل جدول موضوعاً رئيسياً من المناقشات.

ومهما كان المنهج المتبع فى كتابة تقارير الجماعات النقاشية المركزة فإن محاولة تغطية الكثير من الموضوعات بتفاصيل كثير جداً سوف يؤدى إلى إرباك المستفيدين من نتائج هذه الأبحاث.

ولا تختلف مجموعات المناقشة المركزة عن الأساليب النوعية الأخرى في هذا الصدد حيث يوجد توتر إدراكى بين وفرة البيانات وتداخلها وتعدد مصادرها.

وتقليل هذا التعدد والتداخل يعتبر هدفاً للأبحاث والدراسات النوعية الناجحة حيث يتم تحقيق ذلك بصورة أفضل عن طريق إعداد تقرير يميز بوضوح بين الموضوعات الأكثر أهمية ويركز على النقل والتقديم الدقيق لما هو أكثر أهمية من غيره فقط.



ملخص لأهم نقاط إدارة الحوار فى الجماعة النقاشية المركزة

كيف نستطيع أن ندير الجماعة النقاشية المركزة بصورة تطبيقية ؟

1- تذكر أنها نظام للاتصال الفعال يدل على :



- توفير الفرصة للحوار.
- يعمل على توضيح وجهات النظر.
- أفكار واستنتاجات واضحة.
- مشاركة جميع أفراد المجموعة.

2- يجب أن يؤدى تسلسل الأسئلة إلى :

- توجيه تفكير المجموعة نحو اتخاذ القرار.
- سهولة استيعابها وزيادة تفاعل المشاركين.
- تطوير وعى المشاركين.
- استخدام تسلسل معين من الأسئلة فى كل مرة :

(الموضوعى - التأملى - التفسيرى - القرارى).

استخدم المستويات الأربعة للمناقشة المركزة:

أ- **المستوى الموضوعي :** لكي تحصل على بيانات اسأل عن أشياء مثل: أصوات - كلمات- أهداف- تخيلات- أحداث تتذكرها المجموعة.

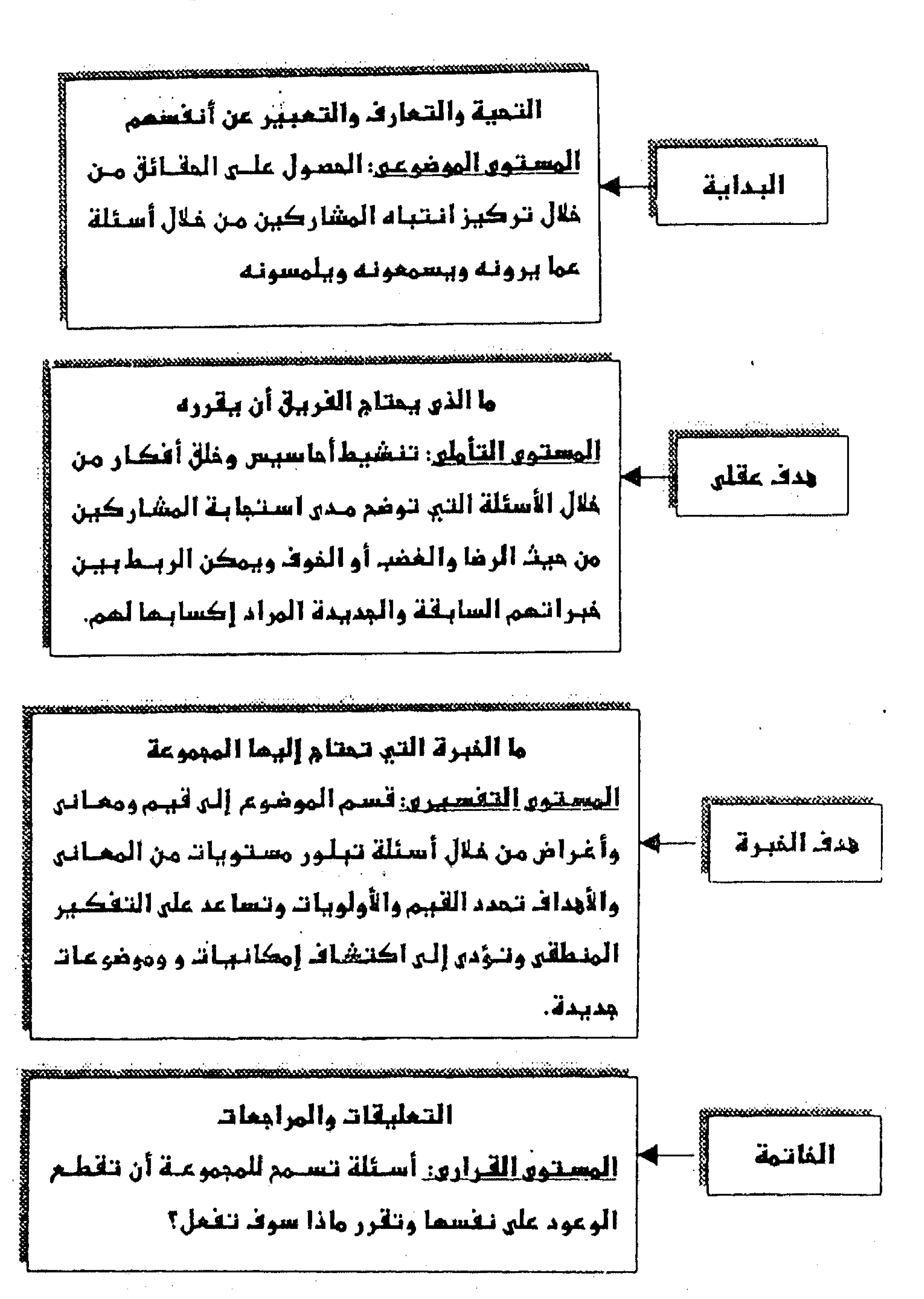
ب- **المستوى التأملي :** لكي تحصل على استجابة ورد فعل منها، ولكي تحصل على استجابة المجموعة وقدرتها على التميز :

اسأل عن الذى أعجبهم أو لم يعجبهم؟ ما الذى أدهشهم أو أثارهم أو أزعجهم أو سرهم؟ أو الشيء الذى يعتقدون أنه مفيد أو غير مفيد بالنسبة للموضوع.

جـ- **المستوى التفسيري:** لكي تحصل على المعاني والأفكار من المجموعة أسأل عن الأشياء المهمة ذات المعنى وأسأل عن عنوان أو قصة لكي تعطى أمثلة توضيحية.

هـ- **المستوى القراري:** لكي تعرف القرارات التي توصلت إليها المناقشة استخدام أفعالا مثل (يعمل- يبدأ- ينفذ). اسأل المجموعة عما عقدت العزم عليه. وما الذى تراه خطوة ضرورية.

ملخص لطريقة المناقشة الجماعية المركزة



أمثلة تطبيقية على الأسئلة التي يمكنك استخدامها في المستويات المسلسلة للحوار

1 – المستوى الموضوعي :

- ما هى الأشياء التي تتذكرها ؟
- ما هى أهم الأحداث التي مازالت مؤثرة فيك ؟
- ما هو الحوار الذى تتذكره ؟
- من الذين كانوا معك ؟
- كيف تستطيع أن تحكى ما شاهدته ؟



2– المستوى التأملي:

- هل كانت هناك استجابة من المجموعة ؟
- ما هو شعورك أثناء وجودك ؟
- هل شعرت بالإثارة أم الإحباط ؟
- ماذا كان رد فعلك المباشر ؟
- ما هى أكثر الأشياء كانت سببا فى إثارتك ؟

3- المستوى التفسيرى

- لماذا كان هذا الحدث أو الموقف هاماً ؟
- أى من الأمور يأتى فى مقدمة تسلسل الأحداث ؟
- ما هو رأيك فى أكثر العوامل تأثيراً ؟

4- المستوى القرارى

- ماذا سوف تقول عن هذا الحدث ؟
- كيف يؤثر ذلك الحدث على متطلباتك المستقبلية ؟
- ما هو التغيير المطلوب أن تحدثه ؟
- ما هو تعهد المجموعة عما ينبغى عمله ؟



الباب الخامس

التطبيقات العملية

RRACTICAL CASES



الباب الخامس
التطبيقات العملية

أولا : نموذج الميسر

ثانيا : حلقة نقاشية مركزة
(تمثيل أدوار) مجاوب الشيباني

ثالثا : أدب الحوار



أولاً

نموذج الميسر
FACILITATOR MODEL

عند استخدام المناقشة الجماعية المركزة من الضرورى للميسر أن يكـون على علم ودراية بعدة مواقف شائعة.

وأن يعرف كذلك كيف يتعامل معها ويحاول أن يتدرج فى تناوله لهذه المواقف ويصنع لنفسه طريقة تناسبه وتلبى احتياجات المجموعة.

ونحن نقدم بعض التوصيات العملية فى هذا المجال :

1 – البداية

- كن حريصاً على توفير مناخ مناسـب لا يسبب أى ضيق أو إزعـاج للمشاركين .
- اجعل المكان مرتب بشكل جيد .
- استقبل الناس جيداً وكن بشوشاً .
- ادعهم للجلوس فى أماكنهم ورحب بهم.
- أبدأ بتحية وبكلمات مؤثرة.
- أعط شرحا مع بداية الجلسة لأهمية ما سوف يقومون به.
- توخى الدقة فى الأسئلة التي سوف توجهها إليهم.

2- جهز نفسك

- عليك أن تكون واعياً لما تريد أن تفعله.
- اجعل قلمك دائماً متحركاً بسرعة ليسجل نقاط مختصرة لإجابة المشاركين.
- استخدم الملاحظات فى تلخيص ومراجعة الإجابات.
- استخدم كلماتهم وتعبيراتهم فى كتابة التقارير فى نهاية الجلسة.

3- اجعل المناقشة مستمرة

- قدم سؤالك بأكثر من صيغة حتى يبدو مقبولاً ومفهوماً لجميع المشاركين .
- تعلم كيف تعيد المناقشة إلى مسارها عندما يخرج البعض عنها من خلال التقاط بداية الحديث من نفس موضوعه ثم الانتقال للموضوع الرئيسى للنقاش.
- لا تجعل البعض ثرثاراً بحيث يستهلك الوقت كله لنفسه ويسبب الملل للآخرين
- تدخل برفق واطلب منه مقالاً واقعيا ثم انقل دفة الحديث للآخر ليحكى قصة مشابهة أو يعلق عليها.

4- كن منتبهاً

- حاول دائماً أن تلخص ما توصلت إليه المجموعة وركز على النقاط الهامة التي توصلت إليها وتتفق مع ما تريد.
- لا ترتضى شيئاً مما يقال بشكل مباشر ولكن اعد تكرار الذى توافق عليه وتجاهل وتجنب ما عدا ذلك.
- عندما لا تحصل على ما تريد أو تشعر بأنه غير كاف اعد سؤالك بصورة أخرى.

5- اجعل المناقشة واقعية

- اجعل الأمثلة والخبرات الواقعية أسلوباً مميزاً فى إجابتك عن الأسئلة.
- تدخل فى الحوار عندما يكون المتحدث فطرياً وساعده على أن يتحدث بتجاربه وخبراته الواقعية، ولكن ذلك من خلال مجموعة الأسئلة التي توجهها إليه.

6- سيطر على اختلاف الآراء

- لا تنزعج أو تضطرب عند حدوث خلاف فى الرأى معك مباشرة أو مع الآخرين.

- عندما تعيد تلخيص المناقشات لا تذكر وجهات النظر المؤيدة بل أذكر المعارضة أيضاً.
- لا تتحيز لوجهة نظر ولكن اجعل تأييد وجهة نظرك يظهر من نقاش المجموعة ويمكنك أن تعطى الفرصة للحديث أولاً للذين تتوقع تأييدهم لك .
- عندما يعترض شخص لا تبدو غاضباً أو منفعلاً ولكن كرر ما يقول ثم اطلب منه أن يقول رأيه بدلاً من المعارضة وتعامل مع رأيه وليس مع معارضه.

7- كيف تختم الحديث

- منذ بداية الجلسة سجل أهم النقاط فى كل مرحلة من الحديث وتذكر أنك سوف تلجأ إليها فى الخاتمة.
- عند عرض ملخص النقاشات اترك المجموعة تكمل لك بعض النقاط إذا كانت تستطيع ذلك .
- حاول دائماً أن تستخدم كلماتهم وعباراتهم وإشاراتهم على حسن مشاركتهم.

ثانياً

حلقة نقاشية مركزة تمثيل أدوار
ROLE PLAY

طلب من السيد/ مجاوب الشيبانى بأن يقوم بدور الميسر (قائد المناقشة) لمجموعة من المشاركين ليتعرف منهم عن نظرتهم للمستقبل الخاص به ومدى قدرتهم على تحقيق طموحاتهم.

وكان المشاركون هم :

1- السيد/ محاور المسلمانى (صحفى مبتدئ) .

2- السيد / حيران الشنوانى (خريج جامعة ويبحث عن وظيفة).

3- السيدة / مستجيرة العنانى (مدرسة ابتدائى).

4- السيد/ خاطر عبد الباسط (صاحب مشروع صغير).

5- السيد/ موهوب الساكت (طالب جامعى فى المرحلة الأخيرة).

6- السيد/ ناهى المبتديان (محام حديث).

والهدف من الحوار هو التعرف على اتجاهات الشباب نحو المستقبل، وتحديد دور أجهزة الإعلام والشباب فى مساعدتهم فى تنمية مصادر قوتهم وطموحاتهم الذاتية.

حاول أن تدير الحوار مع مجموعة من المشاركين وسجل النقاط واعرض تقريرك فى النهاية.

ثالثاً

أدب الحوار
DIALOUGE LITERATURE

1- ابدأ بالتحية المناسبة.

2- لا تكتف بالترحيب بالكلمات ولكن اجعل تعبيرات وجهك وحركة جسمك ونظرات عينك معبرة عن هذا الترحيب.

3- اجعل التعارف فرصة لكى يشعر كل فرد بأهميته.

4- لا تدع الناس بأسمائهم المجردة ولكن حاول أن تناديهم بما يتناسب مع وظائفهم وعمرهم.

5- حاول أن تقاطعهم بطريقة لبقة - حيث تتداخل معهم فى حديثهم لفترة ثم تنتقل إلى ما تريد.

6- احرص على أن توجه الشكر فى نهاية حديث كل مشارك.

7- يجب أن تراعى حق كل فرد فى أن يتحدث دون أن يقاطعه أحداً.

8- لا تسمح لأحد أن يوجه بعض الانتقادات اللاذعة أو الصعبة للآخرين.

9- حدد الوقت اللازم والتزم به.

10- لا تستخدم ولا تجعل الآخرين يوجهون اتهامات مباشرة للآخرين.

11- لا تسمح لنفسك أو للآخرين بالهجوم على الآخرين غير المشاركين فى الاجتماع .

12- استخدم الحزم عند اللزوم مع مراعاة تقليل الخسائر بقدر الإمكان.

المراجع العربية

1- اندريه جاك ديشن، استيعاب النصوص وتأليفها، ترجمة هيثم لمع، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت 1991

2- ج.ب هورغ. دليفيك أ. موران - الجامعة- السلطة والاتصال ترجمة د.نطر جاهل- المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت 1992.

3- معهد الشئون الثقافية - الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. تكنولوجيا المشاركة- كتاب التدريب.

4- محمد عبد الغنى حسن (دكتور) مهارات التوعية والإقناع، مجموعة مهارات تطوير الأداء (17)- مركز تطوير الأداء والتنمية 1998.

5- محمد عبد الغنى حسن هلال (دكتور) مهارات العرض والتقديم، مجموعة مهارات تطوير الأداء (11) مركز تطوير الأداء والتنمية 1998.

6- يوسف مصطفى القاضى (دكتور) السلوك الاجتماعى للفرد، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع 1981.

المراجع الأجنبية

1- AMRICAN ASSOCIATION OF AGRICULTURAL COLLEGE EDITORS, COMMUNICATION BOOK THE INSTERSATE PRINTERS & PUBLISHERS, INC, 1970.

2- BAUER R.A THE OBSTINATE AUDIENCE THE INFLUENCE PROCESS FROM THE POINT OF VIEW OF SOIAL COMMUNATION, AMER, PSYCOLOGIST.

3- CARRY =, R& SINGSLEY, H.L THE NATURE AND CONDITION OF LEARNING, ENLEWOOD CLIFFS, N.G PRINTED - HALL, 1970.

4- AS QUALITATIVE RESEARCH, VOLUME 16 SAGE PUBLICATIONS, THE INTERNATIONAL PROFESSIONAL PUBLISHERS, LONDON, 1994

5- DEMPSEY, D& ZIMBARDO, P. G PSYCHOLOGY AND YOU. NEWYORK: SCOTT, FORESMAN& CO., 1986.

6- EDWARD WAKIN, COMMUNICATIONS: AN INTRODUCTION TO MEDIA, EDUCATIONAL PUBLISHING, and INC, PUBLISHED BY AMRICAN BOOK COMPANY. 1981.

7- GERBNER, GMASSS MEDIA AND HUMAN COMMUNICATION THEORY.

8- HARVEY KAYE, DECISLON POWER, HOW TO MAK SUCCESSFUL DECISION WITH CONFIDENCE, PRENTICE HALL, 1993

الفهرس

(اطلب مجموعة كتب مهارات تطوير الأداء ....

صدر منها : (أطلبها تصل إليك فورا)

(1) *مهارات العمل الجماعي* .... كيف تكون عضوا فعالا في جماعتك ؟

(2) *مهارات قيادة الآخرين* .... كيف تكون قائدا متميزا في عملك؟

(3) *مهارات التفاوض* .... كيف تحصل على ما تريد

(4) *مهارات بناء الفريق* .... كيف تكون فريق العمل ؟

(5) *مهارات تنظيم وإدارة الوقت* .... كيف تدير وقتك ؟

(6) *مهارات الاتصال الفعال* .... فن الاستماع والحديث .

(7) *مهارات التدريب (إعداد المدربين)* كيف تغير أداء الآخرين

(8) *مهارات التفكير الإبتكاري والإبداعي.* كيف تكون مبدعا

(9) *مهارات إدارة الأزمات* .... الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها.

(10) *مهارات تعليم الكبار* .... الطريق إلى التعليم المستمر.

(11) *مهارات إدارة الأداء* .... معايير وتطبيقات الجودة في الأداء .

(12) *مهارات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب .*

تطبيقات الأيزو 9000 في التعليم والتدريب

(13) *مهارات الإرشاد أثناء الإشراف .* .... التوجيه أثناء العمل

(14) *مهارات البيع .* .... كيف تحقق رغبات البائع والزبون ؟

(15) *مهارات العرض والتقديم* .. كيف تستحوذ على انتباه الغير .

(16) *مهارات الاعتماد علي النفس* ... تعبئة الموارد الفردية والجماعية .

(17) مهارات التوعية والإقناع ..... الإعلام والتنمية والعالم

(18) مهارات تحديث ونقل الخبرة كيف تحقق العملية التنظيمية تعلم الخبرة

(19) مهارات إدارة الضغوط .... السيطرة والتحكم فى الضغوط

(20) مهارات إدارة الحوار والمناقشات .. المناقشة الجماعية المركزة (F.G.D)

